\Orchestrating a brighter world NEC

2024

NEC Integrated Report

NEC 統合レポート

目次

1 目次
2 編集方針

01 NECの全体像

3 価値創造の軌跡
4 NECの強み
5 事業紹介
6 社長メッセージ

02 価値創造プロセス

12 NEC Way
13 NECの価値創造プロセス
14 2025中期経営計画
15 企業価値向上に向けた
マテリアリティの考え方
17 CFOメッセージ

03 価値創造の取り組み

20 事業戦略
20 ITサービス事業
21 国内ITサービス
22 海外デジタル・ガバメント／
デジタル・ファイナンス
23 社会インフラ事業
24 テレコムサービス
25 エアロスペース・
ナショナルセキュリティ
26 財務戦略
28 イノベーション：R&Dと事業開発
34 人材戦略：挑戦する人の、NEC。
36 環境への取り組み：
地球と共生して未来を守る

04 価値創造を支える仕組み

38 取締役一覧
39 取締役のキャリア・スキルマトリックス
40 コーポレート・ガバナンス
40 基本方針とこれまでの取り組み
41 体制の概要
42 監督機能
44 役員報酬制度
45 執行機能／リスクマネジメント

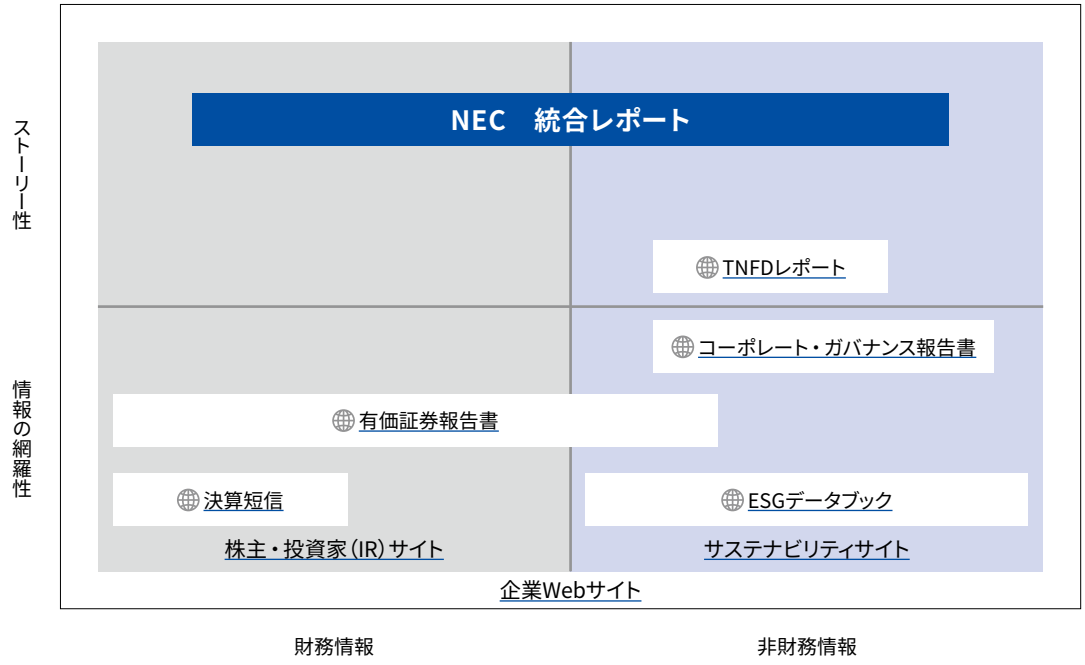
05 コーポレート・データ

47 財務・非財務ハイライト
48 パフォーマンス・ハイライト
49 会社概要

編集方針

NEC統合レポートについて

当社は、2013年より財務・非財務情報を統合したアニュアル・レポートを発行し、2018年からはマテリアリティの特定を機に統合レポートとして発行しています。統合レポートは株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーのみなさまへ向けたWeb版の読み物と位置づけ、継続的な社会価値の創出と企業価値の最大化に向けた当社の戦略や取り組みを紹介しています。また、読者の興味・関心に応じたより詳しい情報について適切な媒体やWebサイトへと誘導する、ゲートウェイとしての機能を果たします。当社は今後ともみなさまのご意見を取り入れながら、よりわかりやすく継続的な情報発信に努めていきます。



NEC統合レポート2024のポイント

統合レポート2024は、NECのPurposeを軸にNEC 2030VISIONと2025中期経営計画の実現に向けた取り組みを掲載しています。社長メッセージでは中期経営計画の4年目を迎えるにあたり、前半の自己採点と今後の方針、そして、これからの社会におけるNECの使命である価値創造についての思いを戦略と文化の側面から解説しています。また、企業価値の向上を支えるマネジメントについての経営優先テーマ「マテリアリティ」を中心にまとめています。

NECのPurposeについては下記Webサイト、および12ページをご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/purpose/index.html

報告対象期間
2023年4月1日～2024年3月31日（当年度）
※ 対象期間後の情報も含みます。

報告対象範囲
日本電気株式会社および連結子会社

参考としたガイドライン
- ISO26000
- GRIスタンダード
- 国連グローバル・コンパクト
- 国際統合報告フレームワーク（IIRC）
- 価値協創ガイダンス

（注）• 年度表記について、2023年度は2024年3月期、2024年度は2025年3月期、2025年度は2026年3月期（以降も同様）を表しています。
• セグメント別業績は、今年度より算定方法を見直したため、2022年度実績、2023年度実績についても、新たな方法で算定した実績を表示しています。

国連グローバル・コンパクトの原則の実践状況および国連の様々な目標の支持について、このコミュニケーション・オン・プログレスを通じて報告しています。
内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

NECは、国連グローバル・コンパクトに署名しています。

価値創造の軌跡

NECは1899年の創業以来、情報通信技術（ICT）により社会のインフラやミッションクリティカルなシステムを支えることで豊かな社会の実現に貢献し、成長を続けてきました。
これからも「ベタープロダクツ・ベターサービス」の精神のもと、テクノロジーで社会に変革をもたらす存在として新たな価値創造への挑戦を続けていきます。

NECの歩みの詳細については、下記Webサイトをご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/corp/history.html

1899年 第1の創業
「ベタープロダクツ・ベターサービス」

1977年 第2の創業
C&C宣言：コンピュータと通信の融合

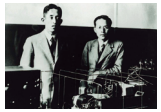
2013年 第3の創業
社会価値創造型企業への変革

社会インフラ

1899 日本電気株式会社設立

創設者 岩垂 邦彦

1928 昭和天皇即位の大典で写真電送に成功



1964 東京オリンピック国際衛星中継

1970 日本初の人工衛星「おおすみ」

1987 光海底中継器の製造を開始

2007 超小型マイクロ波通信システム「パソリンク」が世界シェア1位を達成

2010 小惑星探査機「はやぶさ」が地球に帰還

2016 海底ケーブル地球6周分到達

2018 小惑星探査機「はやぶさ2」が小惑星リュウグウに到達

2019 5Gネットワーク構築のための基地局の出荷開始

2020 「はやぶさ2」ミッション完遂の偉業に貢献

2023 光海底ケーブルシステムで世界最高水準800Gbps伝送の長距離化に成功

ITサービス

1954 コンピュータの研究開発に着手

1958 国産初のトランジスタ式電子計算機を完成

1960 OCR（Optical Character Recognition／Reader、光学文字読取装置）開発開始

1971 全自動郵便処理システム

1974 新コンピュータシリーズ「ACOSシリーズ77」を発表

1982 16ビットパソコン「PC-9801」を発売

1984 米国で指紋照合業務を受注

2002 世界最高速のスーパーコンピュータ「地球シミュレータ」

2004 指紋認証No.1*1

2009 顔認証No.1*2

2015 マイナンバー制度の運用開始に貢献

2016 生体認証ソリューション累計70ヵ国へ導入

2019 AIを活用した先進的免疫治療法に特化した創薬事業に参入

2020 量子コンピューティング適用サービスを開始

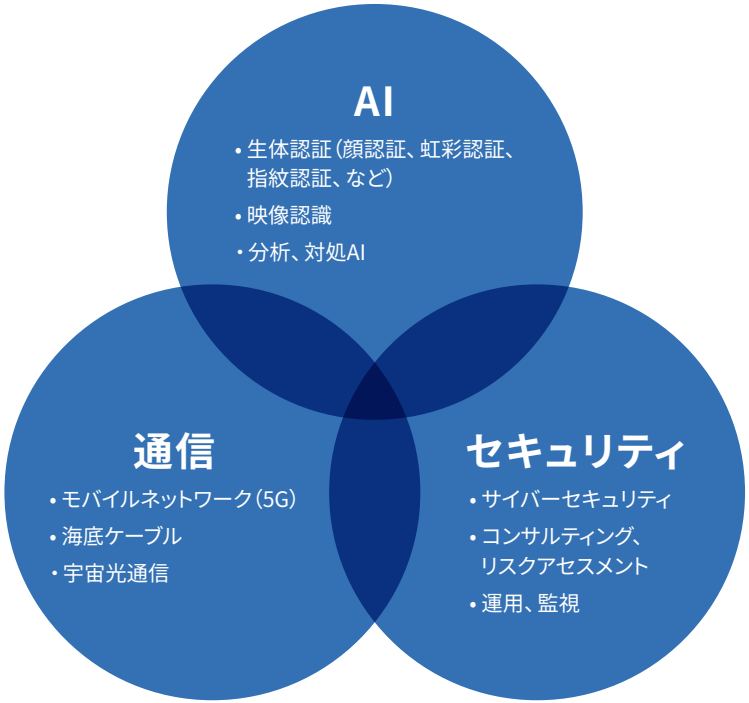
2023 日本市場向け生成AI「cotomi（コトミ）」を開発・提供開始

*1 米国国立標準技術研究所（NIST）主催のベンチマークテストで第1位の評価を獲得
*2 NIST主催のベンチマークテストで第1位の評価を複数回獲得
※ NISTによる評価結果は米国政府による特定のシステム、製品、サービス、企業を推奨するものではありません。
https://jpn.nec.com/biometrics/index.html

NECの強み

NECは125年にわたって社会課題を解決し、社会の発展に貢献してきました。その歴史の中で培われた技術・人材は、当社独自の強み（競争優位性）となっています。
最大の経営資源である「人材」が基盤となり、そこから創出された「技術」を活用することで社会やお客さまの課題を解決へと導き、その実績の積み重ねにより顧客基盤／信頼を構築してきました。
この循環によりNECが持つ強みをさらに強化することで、どのような時代であっても「社会への価値創出」を可能とし、持続可能な社会の実現に貢献してきました。
これからもこの強みを軸に、社会へ価値を提供し続けることで、NECのPurposeを実現していきます。

技術



生体認証
世界No.1
（NISTのベンチマークテストにおいて*1）

海底ケーブル
地球のべ10周分
（世界トップクラスのシェア）

機械学習難関国際学会
論文採択数*2
世界企業中10位

生体認証、映像認識、分析・対処AI分野で
国際特許の累積出願件数 No.1

*1 米国国立標準技術研究所（National Institute of Standards and Technology）。NISTによる評価結果は米国政府による特定のシステム、製品、サービス、企業を推奨するものではありません。
*2 主要国際会議（NeurIPS、ICML、ECML-PKDD、KDD、ICDM）の集計

人材

AI人材
500人以上
AI専門組織に所属する人数

コンサル人材
約6,900人
（アビームコンサルティング（株）コンサルタント）

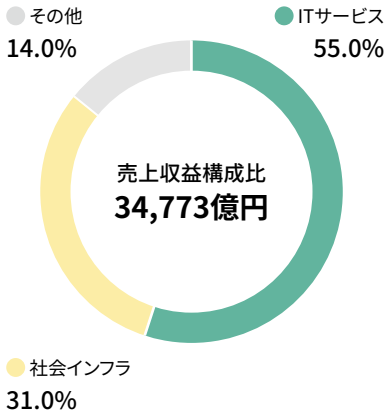
DX人材
のべ10,376人
（2024年3月末）

グローバル人材*3
海外従業員比率：29%
世界の拠点や各研究所とも連携

*3 NECの人材の多様性や属性等のデータについてはESGデータブックの「インクルージョン&ダイバーシティ」をご参照ください。
https://jpn.nec.com/sustainability/ja/pdf/esg_data2024.pdf#page=44

事業紹介

**NECは、Purposeの実現に向けて「ITサービス」と「社会インフラ」の2つの事業領域に加えて、
将来の成長の柱となるヘルスケア・ライフサイエンス事業を含む「その他」の3区分により事業を推進しています。**



売上収益
34,773億円

Non-GAAP営業利益
2,276億円

Non-GAAP当期利益
1,778億円

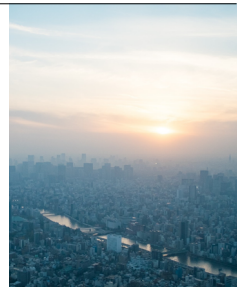
フリー・キャッシュ・フロー
1,952億円

ITサービス

売上収益： 19,140 億円
調整後営業利益： 1,841 億円

事業内容
- システム・インテグレーション（システム構築、コンサルティング）
- サポート（保守）　● アウトソーシング・クラウドサービス
- システム機器　● ソフトウェア・サービス

主要顧客
- 国内：中央省庁・地方自治体向け、金融・産業領域、消防防災・放送・電力領域
- 海外：各国政府・地方自治体向け、金融領域、他



社会インフラ

売上収益： 10,773 億円
調整後営業利益： 551 億円

事業内容
- テレコムサービス：ネットワークインフラ（コアネットワーク、携帯電話基地局、光伝送システム、海洋システム）、通信事業者向けソフトウェア・サービス（OSS*1／BSS*2）
- エアロスペース・ナショナルセキュリティ：航空宇宙・防衛領域におけるシステム機器、システム・インテグレーション（システム構築、コンサルティング）、およびサポート（保守）

*1 OSS: Operation Support System　*2 BSS: Business Support System

主要顧客
- テレコムサービス：通信キャリア（国内、海外）
- エアロスペース・ナショナルセキュリティ：中央省庁、宇宙事業者

その他

売上収益： 4,859 億円
調整後営業利益： 50 億円

事業内容
- ヘルスケア・ライフサイエンス
- 国内連結子会社、他

※ 売上収益、Non-GAAP営業利益、調整後営業利益、Non-GAAP当期利益、フリー・キャッシュ・フローおよび売上収益構成比は、2024年3月31日に終了した連結会計年度の実績です。

社長メッセージ

約束を守り続けるために、期待を超え続けるために、NECは変わり続けます。

はじめに

社長に就任してから3年が経ちました。私は経営トップとして、社員やお客さま、国内外のパートナー、各国政府関係者、そして投資家のみなさまと積極的に対話してきました。当然ですが、コミュニケーションは互いの考えを知り、理解し合うための最も原始的であり最善の手段です。私は国際会議に積極的に参加して自分の言葉でディスカッションしています。すると世界の最先端で活動する組織や人材の動きの情報をキャッチできるだけでなく、NECもそのサークルの一員とみなされます。コミュニケーションによって得られる関係性は大変な価値があります。

この欄に向けて筆をとるのも4度目です。ステークホルダーのみなさまに私の考えをお伝えする大切なコミュニケーションの場ととらえ、今回はNECの経営をよりご理解いただき、もっと親しみを感じていただきたいと考えて執筆しました。少しだけお付き合いください。

約束を守る、ということ

「あなたの会社をどうして信じられるというのか」――。こんな言葉とともに、過去の中期経営計画（以下、中計）の資料が目の前に放り出されました。2018年、私が最高財務責任者（CFO）として、ある投資家に「2020中計」についてご説明したときのことです。当時のNECは市場にお約束した中計や毎年度の業績計画を守ることができていませんでした。この時に私がご説明した2020中計における3つの経営方針のうちの1つが「実行力の改革」。この投資家はきっと愛想を尽かしていたのだと思います。

残念ながら、かつての私たちは市場からも社会からも「約束を守れない会社」だとみなされていました。きっと社員からもそう思われていたことでしょう。私はこの投資家に突き放されたとき、「約束を守れない会社は信頼されず、話すら聞いてもらえないのだ」と感じました。この場面は今も私の脳裏に焼き付いています。社長に就任して3年間、社員と対話するCEO Town Hall Meetingを毎月欠かさずに開いていますが、約束を守り続けることや信頼を得ることの大切さを象徴するエピソードとして、折に触れて紹介しています。

今のNECは「2025中計」において、市場にお約束したマイルストーンをクリアし続けています。個々の事業においては当初計画からの修正があるものの、全体として力強く前進しています。国際情勢や金融市場など見通しにくく不確実性の高い状況が続いていますが、そのような中においても中計達成への道筋が見えていることに疑いはありません。約束を守るためにするべきことがロジカルに見えています。このことは経営を担う者としての自信につながると同時に、道を誤らずに前進することへの責任を感じています。

事業の方向性

善戦している事業分野では、勝ち筋をさらに突き詰め、果敢に事業機会を開拓していきます。堅調な国内DX需要の刈り取り、航空宇宙・防衛（エアロスペース・ナショナルセキュリティ＝ANS）分野の獲得案件増と利益水準の改善に期待しています。一方、苦戦する事業分野においては、低収益事業のターンアラウンドが次々と進んでいます。懸案だった5G事業については4Gからの移行投資の到来が遅く、当初の戦略を大幅に見直してキャッシュアウトを抑え、潮目の変化を伺います。かつて海外ビジネスの主役だったパソリンク（ワイヤレスバックホール事業）は他社と事業統合し、お客さまへのサポートを継続しつつ健全化しました。

デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス（DGDF）分野については欧州3社の利益貢献があるものの、NECのリソースをさらに活用し、シナジーを引き出してビジネスを展開していくことで、まだ伸びる余地があると考えています。本社と各拠点社員とのコミュニケーションを対話会やミーティングを通じて深めており、勝ち筋や課題感など現場からの情報を得て具体的な改善につなげていきます。

長期的には利益の50％ずつを国内と海外で得ることがグローバル企業として目指すべき姿でしょう。安定的に利益を得て自らに再投資し新たな価値を生む、このサイクルを回していくための条件でもあります。企業価値の向上には資本効率と利益成長が重要だと考えており、グローバルの伸びはオーガニックでは時間がかかってしまい非効率です。M&Aが有力な手立てであり、成長投資をどのように進めていくか、戦略をゼロベースで組み立て直しているところです。

追い風に怠けない

2025中計では「戦略」と「文化」の両軸で数々の企業変革を実行しています。社員に苦労をかけていますし、時にお客さまにもご協力いただいています。その甲斐あって、調整後営業利益ベースで最高益を重ね、資本合計が2兆円を超す健全な財務体質を持つ企業となりました。2012年度の株価が100円、今の株価で換算して千円を切っていた水準と比べると、私たちへの評価は本項の執筆時点で十数倍も高まったことになります。変革の歩みは間違いでなかったと確信していますし、社員もそれを実感してくれていると思います。

さて、数字上は経営がうまく進んでいるように見えますが、果たしてそうなのでしょうか。株価は、これまでディスカウントされていたのが正常化してきたとも言えます。先日のCEO Town Hall Meetingでも社員にこう伝えました。「表面的には良く見えても、一つひとつのことを見てみると『あれ？ちょっとまずいよな』とか『このままで大丈夫かな』というものがあるはず。それを『株価も業績も良いし大丈夫だろう』と見過ごしてしまうと、そうしたことが積み重なって取り返しのつかないことになってしまう」と。調子が良く感じるときほど、ごまかされたり錯覚したりして本質を見失ってしまうものです。

わかりやすい例は利益です。かつてのNECはトップラインばかりを追い求め、利益は二の次でした。売上収益と株価が好調なら見栄えは良かった。でも利益面はどうだったか。極端な投資サイクルを持つ半導体事業を抱えていたこともありますが、安定して利益を稼ぎ、そこから適切な投資配分をすることができていませんでした。このことが、ポートフォリオの大規模な見直しと、多くの

仲間が会社を去ることにつながりました。現在、低収益事業をテコ入れし次々とターンアラウンドできてはいるものの、競合に比べて利益率がまだ劣後しているという事実があります。決して満足できる状態だとは言えません。
私は常々「お客さまから正当な対価を得られないのなら、構わないから仕事をお断りしなさい」と社員に伝えています。お客さまに寄り添い過ぎていた、かつてのNECでは聞かれなかった指示でしょう。利益率改善への施策に関しては、提案時から採算性をデータで見える化する仕組みを2023年度から始めています。これまで現場層のみが触れていたマージン情報を経営層も初期段階から見ることができます。これが軌道に乗れば採算性が高まるだけでなく、社員の利益に対するマインドセットも変わると期待しています。徐々に成果も見えており、適用範囲を拡大させて効果を最大化したいと思います。

長期目線で針路を誤らない

2025中計も4年目に入りました。メディアのみなさまからは進捗について「いま何合目にいるか」と山登りに例えた質問をよくいただきます。これに答えることは難しい。なぜなら山登りは頂上に行けば1つのゴールですが、中計は達成することだけが私たちのゴールではないからです。私は利益の考え方について「長期利益の最大化、短期利益の最適化」と社員に伝えています。長期的な視野で目指すものを明確にしたうえで、足元ですべきことを逆算して考え、行動する。こうした視野を持つことが重要だと考えています。
長期的な視野のもとでどんなアクションを選んでいくかによって、その後の未来は本当にがらりと変わります。追い風に怠けて帆を張りっぱなしでは目指すべきゴールに辿り着けません。時に帆を畳んで身をかがめることも、風を読んで針路を変えることもしなければならない。私のCFO時代から今に至るまで、仕組みも文化も変えていくことで徐々に目線が遠くに向くようになってきたと感じています。中計を着実に達成することは長期的にすべてのステークホルダーのみなさまに価値を届け続けるためです。みなさまにおかれましても、ぜひ長期視点から私たちを評価していただき、ともに歩んでいただきたいと思います。

Beyond 125へ、変化し続ける

さて2024年、おかげさまでNECは創業125年を迎えました。トーマス・エジソンに認められ近代産業技術の発展に尽くした岩垂邦彦を創業者に持ち、日本の情報通信の発展を支え、世界を舞台に通信とコンピューティングの融合に貢献してきました。そして今はデジタルトランスフォーメーション（DX）を軸に、先進技術で新たな社会価値を創造する会社に進化しています。先人たちが積み重ねてきたこの歴史を、私は誇らしく思います。
CEOに就任してから驚いたことの1つに、「会いたい」と思って会えない人がほとんどいないことが挙げられます。国内だけでなく海外でも、会えば信頼と敬意を持って接していただけます。face to faceの面談や国際的な重要カンファレンスへの登壇の機会は、日本企業ではNECだけかもう1社か、ということがめずらしくありません。
例えば先日、米国の高官の方にお招きいただきました。初対面だったので私がNECについてご説明しようとしたところ、先方はすでにご存知であり、それどころか私たちへ向けていただいている期待や小さな事業案件についてまでお話いただきました。NECが125年にわたって事業を続けて価値を生み出してきたことを象徴する場面だと感じましたし、今この時代にも私たちは必要とされていることを確信しました。
ただ、私は125年という歴史に対して感傷的ではありません。ただの数字に過ぎないとさえ思います。今、私たちにとって重要なのは過去を振り返ることではなく、ここから5年、10年と未来を創り続けていくこと。そして世界から「NECのおかげだ」「彼らがいなければ困る」と思われ続けることだからです。
「森田さんが経営者として一番リスクだと感じていることは何ですか」。あるとき社員からこんな質問をされました。私はすぐにこう答えました。「社員のみなさんが『このままで居続ければいい』と思うことです」と。人の心は甘えやすいものです。立ち止まり、考えることもやめればもうおしまい。現状維持どころか後退してしまい、時代に取り残されます。会社を動かすのはヒトです。かつての経営危機時にNECはそれぞれの組織の論理や旧弊にとらわれ、社員も自分たちを客観的に見られず、そして変われなくなっていました。
事業は生き物であり変化するものです。企業に「最適な状態」などありはしない。過去の成功体験にとらわれてばかりいては、企

業は変化できません。ダーウィンの「進化論」にもあるように、時代の変化に適応できる者のみが生き残り、時代の変化を作る者のみが繁栄することを、歴史は私たちに教えてくれています。NECの先人たちは時代の変化に合わせて扱う技術を変え、会社の姿をも変えて社会に新しい価値を提供してきました。それが125年にわたって存在し続けられている大きな理由でしょう。
「変化の激しい時代」とはいつの時代も言われてきた言葉です。すなわちどんな時代も変化が起きているということ。私は常に「何を変えなければいけないか」と考えながら経営をしています。私が先人たちの足跡を追う部分があるとすれば、時代の変化に合わせて自らを変えていくということです。

経営層の活発な議論

経営の針路を定める経営層も変わっています。2023年度には、注目していた何社かの先進企業に倣い、より健全な企業経営を目指して「監査役会設置会社」から「指名委員会等設置会社」へと移行しました。社外取締役によって大きく強化された取締役会の監督機能のもと、執行への権限委譲によりスピーディーな経営体制になりました。社外取締役の方々にはグローバル経営を経験された方も増え、キャピタル・アロケーション、グループ経営、M&A、中計などについて建設的な意見をいただいています。
余談になりますが、かつては社内と社外とで分かれていた取締役会の席次が、ある社外取締役からの発案で「互い違い」に座るようになりました。テーブルも大きなものだったのが、互いの距離が近いサイズに変わりました。以前よりも議論が活気づいたように感じます。異なるバックグラウンドをベースに持つ多様な人材がそれぞれの考え方を共有し、打ち解け、チームとして融合し、同じ視点で議論ができるようにする仕掛けは大切です。

社員が活き活きと働けるか

再びCFOの頃の話になりますが、あるイギリスの投資家に「社員は幸せですか?」と聞かれたことがあります。これにはハッとしました。それまでそうしたことに真剣に向き合ったことはなく、非常に印象的な質問でした。社長になってなおのこと、社員がやりがいを持って幸せに働けていることの重要性を身に染みて感じます。
2018年度、初めて調査したエンゲージメントスコア*は19%でした。「こんなにも低いのか」とショックを受けました。それが2023年度には39%にまで上昇し、日本のトップ水準を上回るほどになりました。変革を経て会社が活気づき元気になってきたこと、それを社外の方々から評価していただけていることが理由でしょう。ただ、中計でお約束した50%に向けてはまだ道半ば。グローバルトップ水準を目指して、社員に向けて語り掛け続けます。
特にPurposeの浸透やカルチャー変革に向けては、使う言葉やエピソードは変わっていたとしても、伝える中身・本質はぶらさずに絶えず伝えています。社長就任時に始めたCEO Town Hall Meetingは通算40回を超え、参加人数も今年度に入ってからは毎回1万4,000人ほどと、当初から数千人増えています。最初は一部の人にしか思いが伝わっていなかったかもしれません。しかしメッセージを届け続けていれば、湿っていた薪はだんだん乾いていきます。いったん火がつけば、さらに他の湿った薪も乾いて火が付いていくものです。
社外に向けては、国際イベントへの登壇やグローバルなメディアからのインタビューに積極的に取り組んでいます。これはグローバル社員の目に触れることにつながります。また若い世代がスマートフォンで見るような動画メディアに出演したり、転職サービスでメッセージを発信したり、LinkedInでは私の活動や社外パー

* グローバル人事コンサルティング会社Kincentric社サーベイによる。スコア50%は概ねグローバル上位25パーセンタイルに該当し、Tier1レベル

トナーとの面談をタイムリーに紹介するなど、従来よりも活動の幅を広げています。こうした社外発信もまた、社員やそのご家族にメッセージを届ける機会になるととらえています。
2024年度はこれまで以上に社員の声に耳を傾け、丁寧にメッセージを届けることが必要です。NECにジョブ型人材マネジメントを導入しました。変化には不安がつきもので、誤解の声も私のもとに届きます。会社の変革や各組織の目的達成のために必要なことであり、社員がやりがいを持って幸せに働いてもらう仕掛けにもなります。社員には趣旨をよく理解してもらい、自らを磨いて成長していくチャンスととらえてほしい。会社として社員のさまざまな成長機会を整えていきたいと思います。
社員には「働き方のアップデート」にも取り組んでもらっています。COVID-19によるさまざまな制限を経た今、あらためて「リアルで集うメリット」を再評価し、組織の目標を達成するためにチーム力を最大化するためのものです。会社からは「1週間のうち40%の出社」といった「目安」を示すだけにとどめ、各チーム単位でのディスカッションをもとに、最適な働き方を自分たちで見出してもらいました。すると社員はリアルとオンラインをこれまで以上にうまく組み合わせて働くようになり、「意思決定が早くなった」「効率が良い」など明るい声が届いています。一方で「会議室が足りない」「IT環境をもっと良くしてほしい」といった要望もありますので、より効率的に働ける環境を用意していきます。
こうした新しい働き方は、私たちがDXをご支援するお客さまの間でも広がっています。私たち自身の経験をお客さまへのご提案に反映させる「クライアントゼロ」においては、私たちの新しい経験が学びになりお客さまへの提供価値になります。NEC内で新しい働き方のトライアル&エラーを重ね、お客さまのお役に立ちたいと思います。

お客さまと社会のDXを導く「BluStellar」

2024年5月、NECグループにとって重要な発表をしました。お客さまを未来に導く価値創造モデル「BluStellar」です。これはゼロから作り始めるものではなく、製品名でもありません。私たちが有する自社やグローバルパートナーのテクノロジー、ソリューション、人・組織。これらをクライアントゼロとして私たち自身が変革し、お客さまのDXをお手伝いする中で得た知見・経験の総称として名前をつけました。こうした価値創造フローはかつてのNECと大きく異なっており、ICT企業から社会価値創造型企業へと変革した私たちを象徴するものだと言えるでしょう。
BluStellarは絶えず進化していくものです。私たちが自社やお客さまの変革を進める中で得た知見・経験はBluStellarの提供価値をさらに拡大していくことになります。BluStellarを核にしてNECの強みをどう膨らませ続けるか。これが今後の重要テーマとなっていきます。

生成AIの勝ち筋

このBluStellarを構成する要素の中で大きな可能性を秘めているものの1つが、自社開発の生成AI「cotomi（コトミ）」です。2023年、世界がLarge Language Model（LLM）に注目し、多くの企業が「開発を始める」または世界大手のLLMを「活用する」と表明する中、私たちは2023年夏に「自社開発の完成品」「産業利用を始める」ことを発表しました。すでに使っていただいているお客さまの中には大きな成果も生まれています。日本語ベースの生成AIで他社をリードしていると自負していますが、これが十分に認知されていないことには課題も感じています。生成AIの研究開発の加速、そして具体的な成果を積み上げていくことが重要だと考えています。
LLMは今後、システムに組み込むフェーズに入っていきます。すなわちビジネスやマニュファクチャリングといった現場の仕組みの1つになり、実社会に対して真価を発揮するようになります。その際には汎用的な生成AIではなく、個別業界の特色あるデータやビジネスの仕組みに対応するノウハウが不可欠です。
どんなデータをどのように扱うのか、どうガバナンスを担保するのか。私たちは早くからここに着目し、さまざまな業界のお客さまとユースケースを積み重ねています。他社より早く生成AIを開発したリードタイムはあっという間になくなる可能性があります。ですが、個別産業への導入ノウハウは一朝一夕で得られるものではありません。私たちは先行者としてcotomiをはじめとする生成AIを実社会に導入し、お客さま・社会のDXに貢献していきます。

これからのNEC

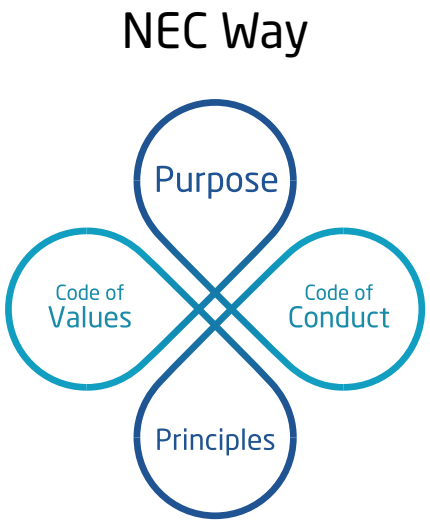
なぜNECは存在し、お客さまや社会にとってなぜ私たちでなければならないのか。Purposeは、それを示しています。私たちは「安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します」と掲げたことで、変革を進められ成長軌道に戻ることができました。
これから数年後、AIが生活のあちこちに当たり前にある未来がやってきます。するとビジネス環境も社会そのものも変化のスピードは速まります。世界の経済安全保障の構図も大きく変わっているかもしれません。その時に私たちはどのようにPurposeの実現を追い求めているのでしょうか。人知を超えるテクノロジーに対して脅威を覚える向きが少なくありませんが、Good Willの考えのもとに扱えば、人類はより明るい方へ進化していけるはずです。私たちは正しくテクノロジーを扱う企業です。宇宙や海底を使った国際通信、AI、量子技術、国家レベルのセキュリティ技術。官民の日々の活動を支える安定し信頼できる品質のシステム群やハードウェア。こうした世界的にも稀有なポートフォリオは、来るAI時代に、より必要とされます。Purposeに掲げる言葉を追い求めていけば、自ずと世界から選択肢として挙げられる、信頼されるパートナーでいられるのです。

その時に重要なのがグループ11万人の多様性の力でしょう。多様性あふれる集団であるからこそ、新たなことに気づき、前例にとらわれないチャレンジができ、世界にイノベーションを起こせる。グループ11万人は、お客さまや社会からすれば1つのNECです。お客さまが期待する以上の価値をお届けするために、互いを知り、理解を深めることが必要です。社内では「One NEC」という言葉が使われていますが、実態もそうなっていくように、私も引き続きコミュニケーションを深めていきます。冒頭にお伝えしたとおり、原始的ですが、それが最善の手段ですから。

NEC Way

NEC Wayの実践を通して社会価値を創造していく

NECは創業以来、それぞれの時代ごとに自らの在り方を示し、社会に価値を提供することに努めてきました。
私たちはイノベーションを追求し、いつの時代のどのような状況であっても、人々の相互理解が深まることを目指して
地球と共生しながらPurposeを実現していきます。



NEC Wayは、NECグループが共通で持つ価値観であり行動の原点です。

会社としての姿勢

Purpose 存在意義

\Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します。

Principles 行動原則

創業の精神「ベタープロダクツ・ベターサービス」
常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重
あくなきイノベーションの追求

良き企業人としての姿勢

Code of Values 行動基準
Code of Conduct 行動規範

NEC Wayの詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/corp/necway.html

NECの価値創造プロセス

NECは「2025中期経営計画」において、NECならではの有形、無形の資産をもとに、Purposeを戦略、文化に結びつけ、マテリアリティの実践を通じて企業行動で実現していくことを目指しています。
そして、自社と社会のサステナブルな成長に資する「マテリアリティ」に優先的に取り組むことをとおして、さまざまなステークホルダーに価値を提供し、NEC 2030VISIONを実現するとともに、
SDGs達成にも貢献していきます。

NEC 2030VISIONの詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/purpose/vision/

投入資本

財務資本

営業キャッシュ・フロー1.3兆円
※ 2021～2025年度累計

製造資本

業務プロセス／IT整備

知的資本

R&D費 売上収益の3.3%

人的資本

連結従業員数（2024年3月末）
105,276人

社会関係資本

長期的な顧客基盤とドメインナレッジ
M&Aによるシナジー効果

自然資本

再生可能エネルギー設備導入拡大
購入電力のグリーン化

戦略／文化

戦略

- NECの成長モデル
- 「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」
- サステナブルな成長を支える非財務基盤

文化

- 人・カルチャーの変革
- ビジネスインフラの整備
- 顧客との未来の共感創り

マテリアリティ

成長マテリアリティ

- 行政・金融のデジタル化によるWell-beingな社会を実現
- 人にも環境にもストレスなくつながる社会の実現
- 社会や産業の変革をデジタルの力で実現
- 誰もが自分らしく生きる、新しいヘルスケア・ライフサイエンスの世界を実現
- お客さま・社会のカーボンニュートラルを実現

基盤マテリアリティ

- 気候変動（脱炭素）を核とした環境課題への対応
- ICTの可能性を最大限に広げるセキュリティ
- 人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用（AIと人権）
- 多様な人材の育成とカルチャーの変革
- 社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化を図るコーポレート・ガバナンス
- 調達取引先との協働・共創を通じたサプライチェーンサステナビリティ
- 社会価値創造型企業としてのコンプライアンスの実践

価値創造

投資家

事業成長と財務健全性の維持・向上の両立

顧客

強みの技術を活かした安全・安心な社会インフラ、サービスの提供

サプライヤー

調達取引先と協働・共創しサステナブルな社会価値創出

従業員

多様な人材が集いイノベーションを追求する選ばれる会社へ

社会／環境

気候変動（脱炭素）対策への貢献

Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・効率という
社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に発揮できる
持続可能な社会の実現を目指します。

NEC 2030VISION

- 暮らし
- 社会
- 環境

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2025中期経営計画

基本方針

NECグループは、NEC Wayで掲げたPurpose（存在意義）、そしてNEC 2030VISIONの具現化に向けて2025年度を最終年度とする2025中期経営計画（以下、2025中計）を2021年度に策定しました。2025中計ではPurpose経営を推進するために、戦略・文化の両面で目標とする指標を設定しています。

Purpose

戦略
EBITDA成長率　年平均9%【2020～2025年度】

文化
エンゲージメントスコア*　50%【2025年度】

戦略

EBITDAの成長実現に向けて、売上、利益率ともに伸ばしていきます。デジタル・ガバメント／デジタルファイナンス事業、グローバル5G事業、コアDX事業は成長事業と設定し、競争優位獲得・強化のために優先的に投資を行い、増収増益をけん引していくことを目指します。一方で、ベース事業は収益性の改善に軸足を置き、利益水準の向上を目指します。特に低収益の事業についてはモニタリング体制を整備し改善に取り組みます。
また、財務戦略においては事業戦略と常に一体化させ、「長期利益の最大化」を第一に「短期利益の最適化」を図ります。

文化

文化の強さは、戦略を実行しPurposeを実現する人の強さであると考えています。NECグループの共通の価値観であり行動の原点であるNEC Wayのもとに、多様な人材が集い、イノベーションを追求する会社を目指していきます。
エンゲージメントスコアを目標指標と設定し、「Employer of Choice -選ばれる会社」になるべく、「人・カルチャーの変革」および「ビジネスインフラの整備」「顧客との未来の共感創り」に取り組みます。

* グローバル人事コンサルティング会社Kincentric社サーベイによる。スコア50%は概ねグローバル上位25パーセンタイルに該当し、Tier1レベル

中期経営目標

（億円）	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予想	2025年度目標
売上収益	29,940	30,141	33,130	34,773	33,700	**35,000**
調整後営業利益	1,782	1,710	2,055	2,236	2,550	**3,000**
対売上比率（%）	6.0%	5.7%	6.2%	6.4%	7.6%	**8.6%**
Non-GAAP*1営業利益	1,509	1,603	1,970	2,276	2,550	**3,000**
対売上比率（%）	5.0%	5.3%	5.9%	6.5%	7.6%	**8.6%**
Non-GAAP*1当期利益	1,446	1,595	1,328	1,778	1,650	**1,850**
対売上比率（%）	4.8%	5.3%	4.0%	5.1%	4.9%	**5.3%**
EBITDA*2	2,958	3,040	3,478	3,795	3,800	**4,250**
対売上比率（%）	9.9%	10.1%	10.5%	10.9%	11.3%	**12.1%**
ROIC*3	4.7%	3.9%	4.7%	5.0%	5.9%	**6.5%**

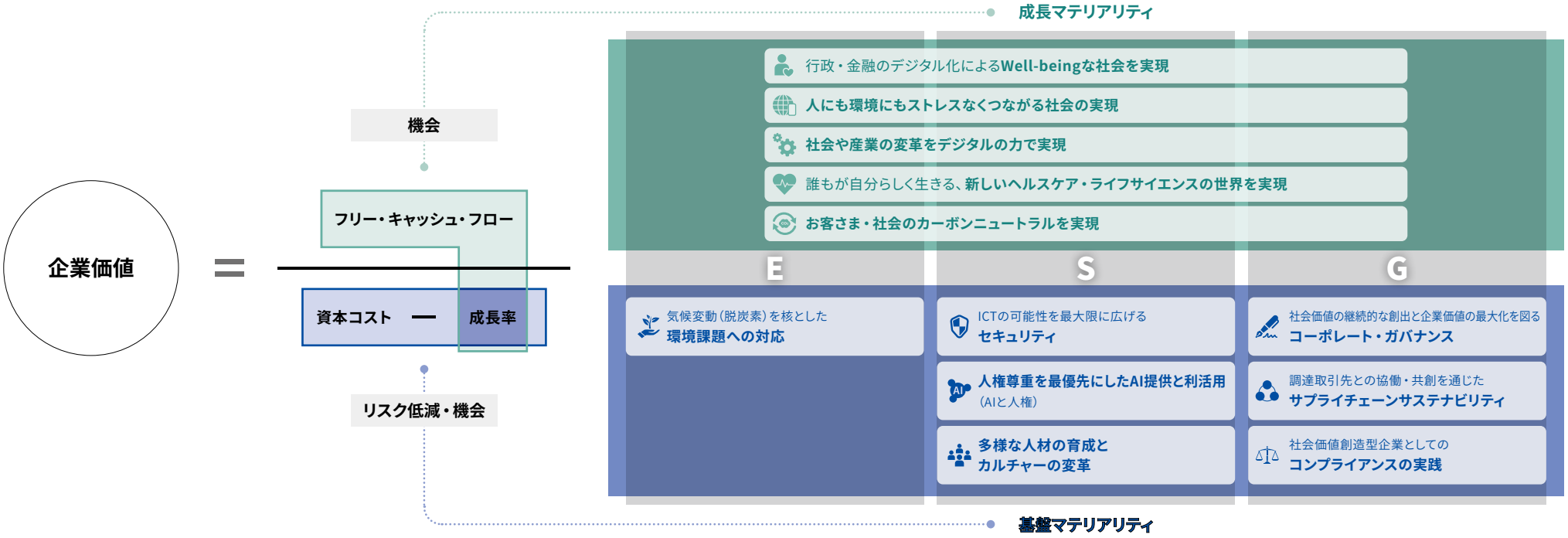
中期経営計画（2021年5月発表）の詳細は、2025中期経営計画（2021年5月12日）をご参照ください。

中期経営計画の進捗状況については、NEC IR Dayの資料をご参照ください。

*1 「Non-GAAP営業損益」は、営業損益から、買収により認識した無形資産の償却費およびM&A関連費用（ファイナンシャルアドバイザリー費用等）、一過性損益である構造改革関連費用、減損損失、株式報酬およびその他一過性損益を控除した本源的な事業の業績を測る利益指標です。また、「親会社の所有者に帰属するNon-GAAP当期（四半期）損益」は、親会社の所有者に帰属する当期（四半期）損益から税引前当期（四半期）損益に係る調整項目およびこれらに係る税金相当・非支配持分相当を控除した、親会社所有者に帰属する本源的な事業の業績を測る利益指標です。
*2 EBITDA＝売上総利益－販売管理費＋減価償却費・償却費
*3 ROIC＝（調整後営業利益－みなし法人税＜30.5%＞）÷（期末有利子負債＋期末純資産＜非支配株主持分含む＞）

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

NECは2025中期経営計画において、企業と社会のサステナブルな成長を支える非財務（ESG／将来財務）基盤の強化に向けて取り組むテーマをマテリアリティとして7つ特定しました。さらに、2023年度から、ESGをリスク低減と成長・機会創出の両面で統合的に取り組むことをとおして企業価値を高めていく姿勢をより明確に示すため、これまでの7つのマテリアリティを、リスク低減および成長率向上を目的とする「基盤マテリアリティ」と位置づけるとともに、2025中期経営計画の成長事業が創出を目指す社会・環境テーマを、成長・機会の創出と成長率向上を目的とした「成長マテリアリティ」として5つのテーマに整理しました。NECはマテリアリティの実践を通じて社会・環境価値および経済価値の大きな事業を推進するとともに、主要なESGインデックスへの継続的な組み入れを目指します。



ステークホルダーとの対話機会としてのNECサステナビリティ・アドバイザリ・コミッティ

NECのマテリアリティは、ISO26000、GRIスタンダード、国連グローバル・コンパクト原則、SDGs、SASBの業種別マテリアリティなどを参考に、さまざまな分野の有識者やステークホルダーの代表との対話をとおして特定しています。
CFOおよびサステナビリティ推進関係役員がサステナビリティに関する社外有識者に諮問するNECサステナビリティ・アドバイザリ・コミッティは、企業価値と社会価値双方の向上に資するマテリアリティをテーマにハイレベルな議論を行い、不確実性が高く変化が急速に進む時代における自社の方向性を確認する場として、2022年に設置しました。さらに2024年度からは、サステナビリティ経営の実践に向け、サステナビリティをリスク低減にとどまらず、どのように成長につなげるかをテーマに議論しています。

NECサステナビリティ・アドバイザリ・コミッティの詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/sustainability/ja/management/advisory_committee.html

（左から）NPO法人 NELIS 代表理事 Pedersen氏（議長）
NPO法人 日本サステナブル投資フォーラム会長 荒井氏（～2024年3月）
BSRマネージング・ディレクター 永井氏
三井住友トラスト・アセットマネジメント（株）専務執行役員
チーフ・サステナビリティ&ストラテジー・オフィサー 堀井氏
NEC CFO 藤川

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

マテリアリティのリスクと機会

各マテリアリティのリスクと機会、およびそれらへの取り組みは以下のとおりです。急速な変化に柔軟に対応できるよう、リスクを適切にマネジメントするとともに、機会拡大のための取り組みを進めています。

	マテリアリティ	リスク	機会	取り組み
成長マテリアリティ	行政・金融のデジタル化によるWell-beingな社会を実現（DGDF）	• 高齢化の拡大やデジタルディバイドによる行政サービスの地域差拡大、富の偏重・格差拡大	• 行政と金融等、さまざまな業種間の連携・融合 • 高度な資産運用アドバイスや資産取引における利用者の裾野拡大	▸ I P22「海外デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス」 ▸ Digital Government（英文サイト） ▸ Digital Finance（英文サイト）
	人にも環境にもストレスなくつながる社会の実現（グローバル5G）	• 通信機器の電力消費の増加による環境負荷	• 効率的なトラフィック収容やネットワーク構築、柔軟なネットワーク運用、カーボンニュートラル対応を可能にするソリューションへの需要の増加 • セキュアな通信への重要性の高まり	▸ I P24「テレコムサービス」 ▸ 5G
	社会や産業の変革をデジタルの力で実現（コアDX）	• DXに通じた人材の不足やロードマップ作成の難しさなどによる実事業への展開の遅れ	• 社会・企業のデジタル化によるIT需要の継続 • デジタル技術を活用したクラウドベースのサービス導入の増加	▸ I P21「国内ITサービス」 ▸ BluStellar
	誰もが自分らしく生きる、新しいヘルスケア・ライフサイエンスの世界を実現	• 協業の遅れや市場の立ち上がり時期の遅れなど	• AIなど先進技術を活用したヘルスケアへの需要の増加	▸ I P31「ヘルスケア・ライフサイエンス事業」 ▸ ヘルスケア・ライフサイエンス
	お客さま・社会のカーボンニュートラルを実現	• カーボンプライシング導入や、CO_2排出量に伴う費用増 • 自然災害によるシステム障害	• カーボンニュートラル実現に向けたICTソリューション需要の増加	▸ I P31「カーボンニュートラル関連事業」「AI営農（農業）」 ▸ 環境ソリューション ▸ 農業ICTソリューション ▸ 適応ファイナンス
基盤マテリアリティ	気候変動（脱炭素）を核とした環境課題への対応			▸ 有価証券報告書（2023年度）P23「NECグループの気候変動に関する戦略並びに指標及び目標」 ▸ I P36「地球と共生して未来を守る」 ▸ E P20「気候変動対策」
	ICTの可能性を最大限に広げるセキュリティ	• 情報漏えい、不正アクセス、システム障害	• セキュリティ人材の育成 • 堅牢な情報システムの提供・運用	▸ I P28「イノベーション：R&Dと事業開発」 ▸ E P81「情報セキュリティとサイバーセキュリティ」
	人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用（AIと人権）	• 新技術に伴うプライバシー侵害 • バリューチェーン上における人権侵害	• 競争力強化	▸ I P28「イノベーション：R&Dと事業開発」 ▸ E P68「人権の尊重」、P74「AIと人権」、P77「個人情報保護、プライバシー」、P81「情報セキュリティとサイバーセキュリティ」、P114「イノベーション・マネジメント」
	多様な人材の育成とカルチャーの変革	• ハラスメント【2023年度、2024年度重点対策リスク】 • 長時間労働【2024年度重点対策リスク】 • 人材の確保、育成	• 従業員エンゲージメント向上による組織力アップ	▸ I P34「人材戦略：挑戦する人の、NEC。」 ▸ E P41「人的資本経営」、P43「インクルージョン&ダイバーシティ」、P50「採用と定着および報酬」、P55「人材開発」、P60「労働安全衛生とワークライフ・バランス」
	社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化を図るコーポレート・ガバナンス	• 会計プロセス不備 • 秘密情報管理	• 社会からの信頼獲得	▸ I P6「社長メッセージ」、P17「CFOメッセージ」、P20「事業戦略」、P40「コーポレート・ガバナンス」 ▸ E P96「コーポレート・ガバナンス」
	調達取引先との協働・共創を通じたサプライチェーンサステナビリティ	• バリューチェーン上における人権侵害	• サプライヤーとの協働・共創	▸ E P108「サプライチェーン・マネジメント」
	社会価値創造型企業としてのコンプライアンスの実践	• コンプライアンス事故（違法行為、不正行為） • 品質・安全性に関する法規制遵守【2023年度、2024年度重点対策リスク】 • プロジェクト契約に関する品質向上【2023年度、2024年度重点対策リスク】	• 社会からの信頼獲得	▸ E P68「人権の尊重」、P74「AIと人権」、P77「個人情報保護、プライバシー」、P81「情報セキュリティとサイバーセキュリティ」、P88「品質・安全性」、P96「コーポレート・ガバナンス」、P98「リスク・マネジメント」、P103「コンプライアンス」、P108「サプライチェーン・マネジメント」

I：NEC統合レポート2024　E：NEC ESGデータブック2024

CFOメッセージ

取締役 代表執行役 Corporate EVP 兼
CFO（チーフフィナンシャルオフィサー）

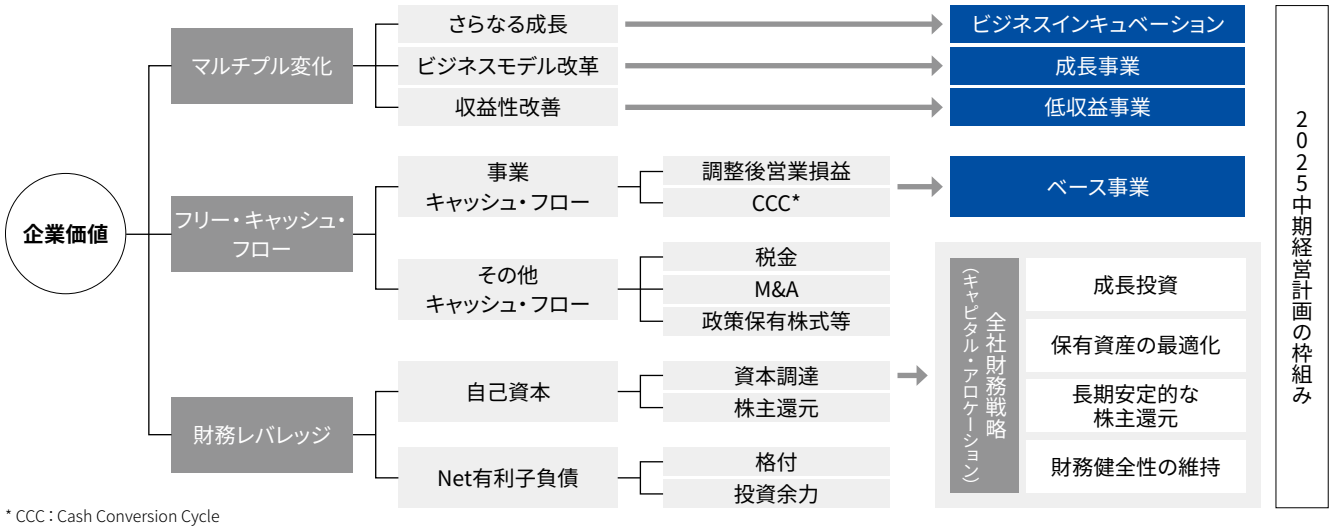
藤川 修

2025中期経営計画の3年目を終えて

早いものでCFOに就任してから3年が経ち、4年目を迎えました。2021年5月に発表した2025中期経営計画（以下、中計）もすでに折り返し地点を越え、仕上げの段階に入ってきています。中計3年目となる2023年度を振り返りますと、好調が継続している国内ITサービス事業に加えて防衛事業の伸長もあり、売上収益、Non-GAAP営業利益ともに期初予想を上回る水準となりました。2024年度は売上収益で3兆3,700億円、Non-GAAP営業利益では2,550億円を計画しています。売上収益は、主に日本航空電子工業（株）の非連結化により前年度比3.1%の減収となる計画ですが、ITサービス事業と社会インフラ事業は、国内ITサービスと航空宇宙・防衛領域で引き続き好調な需要をしっかりと事業機会につなげる計画で、いずれも増収を見込んでいます。また、引き続き利益率の改善にも取り組み、Non-GAAP営業利益は前年度比274億円増加の計画です。Non-GAAP営業利益の中計目標3,000億円は2020年度比で約2倍と、当初はかなりチャレンジングなハードルに見えましたが、達成への道筋が見えてきました。

一方、売上収益、Non-GAAP営業利益は1つの重要指標であるものの、企業としての一番の目標である「企業価値の向上」に向けて、マルチプルの向上、安定的なフリー・キャッシュ・フローの創出、財務レバレッジの最適化が必要です。中計達成の枠組みとして、その最終年度である2025年度に到達したい企業価値を設定し、実現に向けたストーリを立て、ロジックツリーで明確なマイルストーンを定め、活動計画に落とし、定期的に見直す取り組みを進めています。ここではCFOである私の責任のもと、取り組んでいる活動を中心にご紹介します。

企業価値の向上に向けたロジックツリー



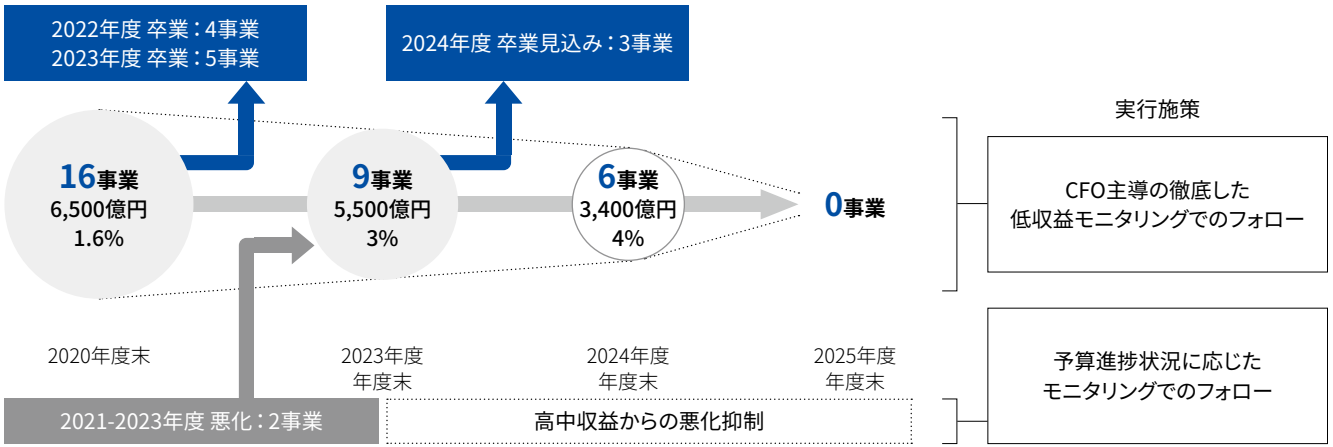
* CCC：Cash Conversion Cycle

低収益事業改善への取り組み

利益拡大に向けては成長事業の伸長と並行して、ベース事業の利益率底上げが重要と考え、特に収益性の低い事業の改善モニタリングについてはCFOである私がハンズオンで取り組んでいます。設定したハードルレートを満たしていない事業を低収益事業と定め、個々の事業部門とともに収益性の構造的課題の特定と改善計画を策定し、取り組みの進捗を定期的にモニタリングしています。中計スタート時点では16事業が対象でしたが、2023年度終了時点では9事業にまで減少し、残っている事業も利益率は確実に改善しています。また、管理対象からはずれた9事業のうち、ワイヤレスバックホール事業については、パートナー企業との事業統合という形を選択しました。このようなオプションも選択肢とし、従来計画どおり2026年3月末までに低収益事業をゼロにすべく活動を継続していきます。一方で、高中収益事業から悪化してくる事業を防ぐため、年間予算遂行上問題がありそうな事業など、早期に兆候をとらえ改善することで、恒常的に利益率の向上を図っていきます。

資本効率の向上

フリー・キャッシュ・フロー拡大のためには、利益の拡大に加えて資本効率の向上が重要となります。
その取り組みの1つがCCCの改善活動です。2022年度は、部材不足といった事業環境に応じた戦略的な棚卸資産の積み増しなどを実施しましたが、2024年3月末までにほぼ正常化しています。また、こうした環境変化を経験し、新しい事業環境に合致した資産効率改善活動を再始動しています。特にコロナ禍で浮き彫りになったサプライチェーンの脆弱性の改善を計る中、販売、製造、調達など関連部門の連携を密にし、この先に起こりうるリスクに備えることに加え、運転資本のマネジメント徹底を図る活動を強化しています。また政策保有株式ゼロ化に向けた取り組みや、不動産を継続保有する意義の見極めなどを行いながら、資産の現金化によるキャッシュ創出も引き続き推進しています。
ROICについては、資本市場から期待されるWACC水準を超過すべきと課題認識しており、2025年度の目標を6.5%（ただしM&Aを実施しない場合は7.0%）と設定しています。まずはこの水準をしっかりと確保したうえで、競争環境や、M&Aなどの経営戦略と整合を図りながら改善に努めていきます。



バブル内の数値は、CFOモニタリング対象事業数、対象事業の合計売上収益、対象事業の調整後営業利益率

キャピタル・アロケーション

これまでお話してきた施策により、営業キャッシュ・フローについては、2021年度から2025年度までの5年間で1.3兆円の創出を目指しています。創出したキャッシュは、安定配当を最優先し、財務健全性を維持したうえで、企業価値向上に向けた投資の余資として保持し、今後の成長ドライバーとなる領域には、機会をとらえて積極的に投資していく方針です。財務健全性については、現在、格付会社から評価していただいている水準を中期的に維持すべき目安とし、配当については、安定的な増配を基本方針としていきます。変動が激しいICT市場においては、事業拡大のための投資機会が豊富にあります。こうした投資機会を収益の拡大につなげ、企業価値向上によるキャピタルゲインと前述の安定配当により、株主のみなさまへの還元を最大化していきます。また自己株式の取得については、成長投資の計画や余剰資金の水準などを勘案し、機動的に判断していきます。

データドリブン経営に向けて

これまでご紹介してきたような取り組みの進捗と効果や、事業環境の変化による影響をデジタルに把握し、柔軟、かつスピーディーな対応を実現するための経営インフラとして、基幹システムの刷新に取り組んでいます。NECでは事業特性の異なるさまざまな商材を取り扱っているため、商談から契約・受注までのプロセスに関して全社統一の仕組みがこれまで存在していませんでした。この状況にメスを入れ、全社での商材や価格の基準整備、プロセスを共通化することでデータの標準化を行い、個々の事業部門でしか見えていなかった情報を全社で共有できるようにしました。2023年5月に新システムの第1弾がリリースされ、2025年度中には全てのリリースを終える見込みです。その効果は想定より早く出始めています。例えば、マーケット（お客さま）軸からも商材軸からも詳細かつ迅速に事業の実態が見られるようになっており、いち早く課題を見極め適切な改善策を打つことができる。その上で適切なタイミングで改善状況をデータで把握できる、といったデータドリブンな経営が可能になりました。大切なことは、トップマネジメントから担当者まで、全員が共通のデータを見て判断、行動できる環境が整ってきたということです。今後、可視化された情報を活かすための社内の仕組み整備や人材育成をさらに強化していくことで、より高度な活用を計っていきたいと考えています。

企業価値につながる非財務戦略

NECでは非財務戦略をサステナブルな成長を支える重要な基盤と位置づけ、外部の要請に対応した非財務情報の開示にとどまらず、財務と非財務をより明確に関連づけて企業価値の持続的向上に活かしていくことを目指しています。リスクマネジメントの視点から中長期の資本コスト低減を図るとともに、気候変動対策や情報セキュリティ対策など、社内の取り組みで培った知見やノウハウをお客さまへのソリューション提案に活かし、事業機会の拡大やフリー・キャッシュ・フローの増大につなげていきます。また、企業価値につながる指標と非財務データ、施策の因果分析のさらなる高度化とその活用も継続して進めています。一例に「人・カルチャーの変革」の取り組みとの相関分析があります。中計目標であるエンゲージメントスコア50%の達成に向けて、特にインパクトを及ぼすと思われる施策を組織ごとに特定し、注力領域の絞り込みを実施、重点テーマとして取り組みの効率化・効果向上を図っています。このように蓄積したデータを活用することで、非財務指標をデータドリブン経営に取り入れ、より高度なマネジメントにつなげています。

また2023年に続き2024年7月、国内社債市場において公募形式によりサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。本社債発行は、ESG視点の経営優先テーマ「基盤マテリアリティ」の1項目である「気候変動（脱炭素）を核とした環境課題への対応」に、資金調達を通じて強くコミットするものです。SDGsファイナンスへの取り組みを通じて、NECグループのPurposeを実践するとともに、当社のサステナビリティ経営の取り組みについて、さまざまなステークホルダーのみなさまとの対話や共創を継続していきます。

最後に

就任してからの3年間、中計の目標達成に向けて邁進してきましたが、振り返ってみると、コロナ禍での特殊なオペレーション環境下に就任し、その後も部材逼迫や急激な円安などの事業環境変化に直面し、影響を最小化するための経営判断を迫られてきました。こうした経験を通じ、想定されるリスクへの対応策を準備しておくことは重要ではあるものの、想定外かつ想像以上に大きなリスクが容易に起こり得る現状を踏まえて、変化をいち早くとらえ、素早く対策を取れる仕組みを構築しておく、いわばレジリエントな対応力が重要と考えるようになりました。冒頭で中計の利益目標達成の道筋が見えてきたと申しあげましたが、地政学リスクや異常気象など、不透明な環境は継続しています。変化の兆しを迅速にとらえ、これまで築いてきた対応力を駆使しながら、気を緩めることなくしっかりと中計目標を達成していきます。

2024年度より、これまで「調整額」としてお示ししていた全社の事業部門外費用を、各セグメントへと適正に配賦し、セグメント業績を算定、開示することとしました。これにより、投資家のみなさまの視点で他社比較がしやすくなるとともに、社内における事業実態の把握、特に利益率改善に向けた取り組みを加速できると考えています。就任してからこれまで、組織体制見直しによる「ITサービス」「社会インフラ」へのセグメント変更、Non-GAAP利益の導入など、開示の変更を行ってきました。いずれも投資家のみなさまとの対話の中で示唆をいただき、実行に移してきたものです。単なるわかりやすい開示にとどめることなく、みなさまと経営課題を共有し、社内のマネジメント品質改善にもつなげていくことが狙いです。今後もみなさまとの対話や議論を積極的に実施させていただき、内容を真摯に受け止めながらNECの企業価値向上に取り組んでいきますので、みなさまには、変わらぬご支援、および忌憚のないご意見をお願いします。

事業戦略

ITサービス事業

事業概要

テクノロジーの進化により、ICTシステムには単なる効率化のツールにとどまらず、社会・企業が抱える課題解決に貢献する役割を果たす期待、需要が高まっています。企業においてはビジネスモデル変革やデータドリブン経営、政府・官公庁においては利用者の利便性向上や業務効率化を目指した行政デジタル化などの取り組みが進んでいます。NECは長年、日本国内を中心に多くのお客さまにミッションクリティカルなシステムを導入してきました。これまで培ってきたシステム構築力とお客さまの業種・業務ノウハウに加え、AI、セキュリティ、ネットワークなどの最新技術を活用し、お客さまに最適なソリューションを提供しています。

また、海外におけるITサービス事業は、デジタル・ガバメント、デジタル・ファイナンスの領域を中心に展開しています。2018～2020年にかけて買収した欧州3社が持つ顧客基盤とソフトウェアをベースに、個々の自律的成長を推進するとともに、NECの持つアジア、日本国内における販売・サポート体制を活かした地域展開の拡大を図っています。

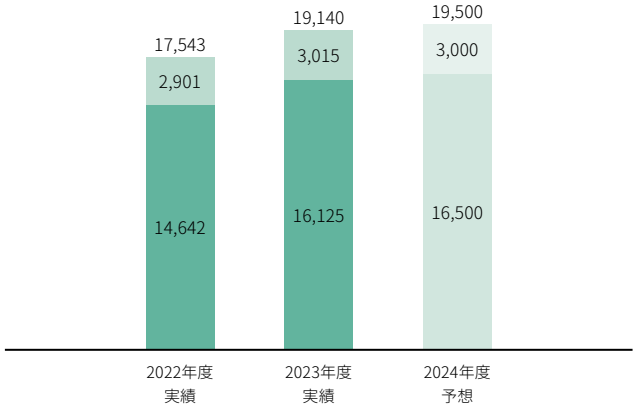
中期経営計画における取り組みと進捗

国内ではDXに対する旺盛な需要をとらえて順調に進捗しており、今後も成長を見込んでいます。特にモダナイゼーション（リプレイスメント）の需要が高まっており、これまで培ってきたNECの知見を活かせる領域が好調に伸びています。また、この中計期間における重要課題であった利益率改善についても、BluStellarによるSIモデル変革やリスク管理強化などの施策の実行により着実に進捗しています。旺盛な需要に対応するための人材リソースについても、2025年度にDX人材を1万人とする目標を掲げ取り組んできましたが、2023年度末に目標を前倒しで達成しました。2024年度からはジョブ型人材マネジメント制度などの導入やNECグループ一体となったエンジニアリソース確保などでさらなる強化を図っています。海外においては、欧州3社とのシナジー拡大に、当初想定よりも時間がかかっていますが、デジタル・ファイナンス（DF）領域のAvaloq社のソフトウェア事業は、NECの販売チャネルを活用したアジアでの展開が進んでおり、日本国内のお客さま向けの展開も進めています。オフショアリソースの共有などによる開発コストの低減、KMD社の低収益事業売却などのポートフォリオ変革や、Avaloq社のSaaS型モデルの立ち上げは順調に進んでおり、今後は利益率改善の加速を見込んでいます。

中期計画における取り組みと進捗の詳細、最新情報については、NEC IR Dayの資料をご参照下さい。

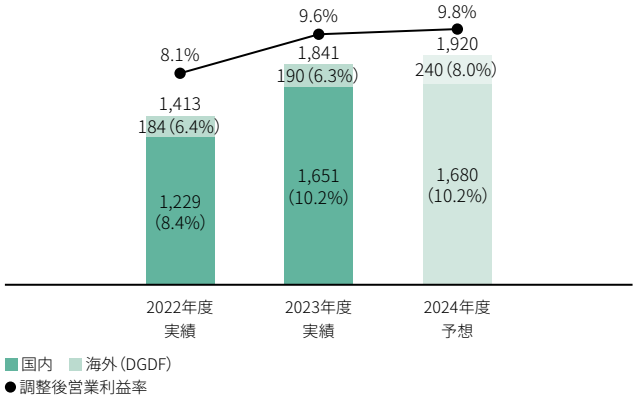
売上収益

（億円）



調整後営業利益（率）

（億円）



国内ITサービス

強み

- 長年にわたって培ってきたお客さま基盤、業種・業務ノウハウ
- 上流のコンサルティングから、実装、運用、保守まで一貫してお客さまのDXに対応できる体制・リソース
- 豊富なユースケース：
  長期にわたるミッションクリティカルなシステム運用実績、NEC自らが実験場として導入、蓄積してきた最先端のDX事例
- 豊富なDX人材：
  10,000人を超えるDX人材
  DX人材拡充に向けた育成プログラム

戦略

コンサルティングから構築、運用まで一貫した価値提供

ICTの適用領域の広がりとともに、その活用を経営の視点で考える必要性がますます高まっています。一方、きれいな構想を描いたものの、実際のシステム導入、実用段階でうまくいかない事例も多く発生しています。NECでは国内トップクラスのコンサルタントリソースを有する子会社のアビームコンサルティング(株)とともに、豊富な実績とエンジニアの連携のもと一貫した価値提供を行っています。また、各業界のリーディング企業との間で戦略パートナープログラムを結び、DXのモデルケース創出に取り組んでいます。

共通基盤によるビジネスモデル変革

これまで、業種・お客さまごとに個別最適で展開していた製品・サービス・アセットを、NECが保有する技術・ノウハウをベースとしたサービスメニューとし、共通基盤としての整備を実施しBluStellarとして体系化しました。これによりお客さまへ、より迅速なだけでなく、サービスデリバリの効率化、提供価値に基づくプライシングへの変革が可能となり、収益性の向上に寄与します。

行政デジタル化への貢献

NECは長年の実績・ノウハウを活かし、行政における業務の標準化・効率化や、国民の利便性向上、デジタル基盤の提供、マイナンバーカードの活用拡大などに貢献していきます。行政のデジタル化に際しては、高い安全性・品質と、システム導入に向けた迅速性・柔軟性・生産性の両方が求められ、政府のガイドラインに準拠し最適なバランスを確保していきます。また、行政デジタル化の先進国であるデンマークでデジタル化を支えてきたKMD社と連携し、デジタルディバイドの解消や、実現に向けた課題解決などKMD社が持つノウハウを活かした積極的な提案も行っています。

新たな事業機会の獲得

テクノロジーの進化により実現可能となる新たな領域でのIT活用の事業機会にも取り組んでいます。具体的には、デジタル田園都市国家構想の実現に向けたスマートシティ事業、交通インフラとモビリティが協調し安全・安心な交通社会を実現するインフラ協調型モビリティ事業などの領域で、先端のAIやネットワーク技術を活用し、社会課題に対する新たなソリューションによる社会変革をリードしていきます。

NECの価値創造モデル「BluStellar」

BluStellar

実績に裏打ちされた業種横断の先進的な知見と長年の開発・運用で研ぎ澄まされたNECの最先端テクノロジーにより、ビジネスモデルの変革を実現し、社会課題とお客さまの経営課題を解決に導き、お客さまを未来へ導く価値創造モデルの事業ブランドです。

海外デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス

強み

- 欧州3社が持つお客さま基盤と、納入実績に伴う知見
  - SWS： 英国の45%の地方政府に対して税金徴収や社会保障給付システムを提供
  - KMD： 政府の電子化先進国であるデンマークの自治体向け行政ソリューションで50%を超えるシェア
  - Avaloq： ウェルスマネジメント向けコアバンキングシステムにおいて欧州でNo.1、APACでNo.2のシェア
- ソリューションの高度化を実現するAIや生体認証技術

戦略

ビジネスエリアの拡大

デジタル先進国である英国、デンマークにおいて、豊富な納入実績を持つSWS社、KMD社のソフトウェアや行政デジタル化の推進ノウハウを、NECが販売力を持つAPACや日本へ展開していきます。また、Avaloq社の持つウェルスマネジメント領域での革新的なソリューション、Blackrock社との戦略的パートナーシップによる提供価値の拡大により、日本市場を含めて販売を加速していきます。

事業ポートフォリオの変革

欧州3社が保有するソフトウェア事業へよりフォーカスし、SaaS型モデルへシフトすることにより収益性の向上を図ります。また低収益事業のカーブアウトや、事業領域・顧客基盤を拡大するためのボルトオンM&Aにも継続して取り組んでいきます。

開発・オペレーション効率化

NECグループ全体での調達を実施することによりコストシナジーを追求します。またオフショア開発体制などリソースの相互活用による生産性の向上、競争力を強化していきます。

欧州3社

NEC Software Solutions UK (SWS)（英文サイト）	KMD Holding（英文サイト）	Avaloq（英文サイト）
NEC Software Solutions UK	KMD An NEC Company	avaloq An NEC Company
英国のITサービス企業。警察、税徴収、社会保障給付、公営住宅管理の領域で強固な顧客基盤と水平展開可能な共通業務プラットフォームを持つ	デンマーク最大手のITサービス企業。政府・自治体に強固な顧客基盤と幅広いプラットフォームを持ち、同国の政府デジタル化を支えてきた	スイスのソフトウェア企業。金融機関向けのソフトウェアをSaaS型で提供するなどリカーリングビジネスを中心に展開。ウェルスマネジメント領域でのシェアは欧州で1位、APACで2位
2018年買収	2019年買収	2020年買収

社会インフラ事業

事業概要

NECは、長年にわたりICTの先端技術を活かした社会インフラ事業に取り組み社会に貢献してきました。

テレコムサービス事業においては、創業時から取り組んでおり、通信事業者向けの固定通信、無線通信設備や海底ケーブルなどインフラの提供に加え、通信事業者のオペレーションに必要となる管理ソフトウェア（OSS／BSS）など広く取り組んでいます。

近年は、スマートフォンやPCだけでなく各種センサ、家電、自動車、医療機器などもネットワークへつながるようになり、まさにデジタル社会の根幹を支えています。また、ネットワークトラフィックの増加に伴い、通信機器の電力消費量の増加による環境負荷も対処すべき課題となっており、通信事業者の効率的かつ柔軟な事業運営を支えるためのソリューションに取り組んでいます。

エアロスペース・ナショナルセキュリティ事業では、ITシステム、センサ、ネットワークの技術を活用した航空宇宙および国家安全保障領域に関わる機器やシステムを主に政府機関向けに提供しており、具体的には、人工衛星とそれを地上側で管制する地上システムや、レーダー装置、セキュアな通信機器などを提供しています。近年では、例えば衛星から収集したデータを災害監視に活用し、迅速な復旧、支援活動など被災低減に活用するなどの宇宙データの利活用、人工衛星をつなぐ宇宙空間における光ネットワークの構築など、融合領域での新たな技術活用への期待が高まっています。

これまで蓄積してきた高い技術力を強みに、公共・民間のより広い用途で社会課題の解決に貢献していきます。

中期経営計画における取り組みと進捗

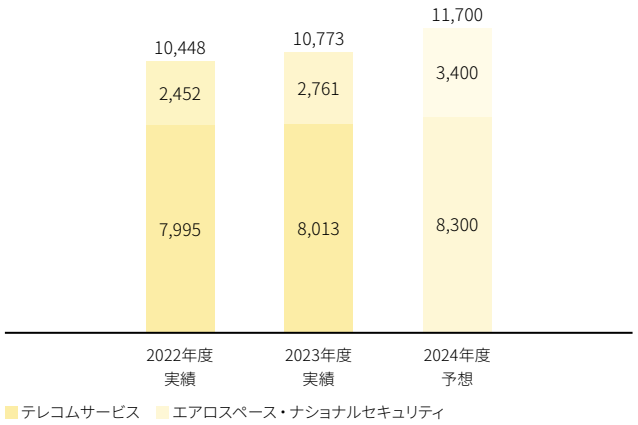
テレコムサービス事業においては、国内を含めたグローバル5G事業を、2025中期経営計画（以下、中計）の成長事業と位置づけ注力しています。5Gに対する通信事業者の投資は当初想定よりも立ち上がりが遅れているため、2023年度以降は海外展開の先行費用を圧縮し収益性最優先のオペレーションに変更しました。今後拡大が期待される基地局の仮想化（vRAN）にシフトし、また、（株）OREX SAIなどのパートナーシップを活用しながら、より効率的に収益性の高いビジネスモデルとして事業展開を図っていきます。

エアロスペース・ナショナルセキュリティ事業では、防衛力整備計画による政府防衛予算の増加、宇宙政策と国家安全保障政策の融合により、中長期的な需要が中計策定当初に想定していたより増えています。これまで培ってきた高い技術力を強みとして、新たな事業機会をしっかりと取り込み、事業拡大につなげていきます。

中期計画における取り組みと進捗の詳細、最新情報については、NEC IR Dayの資料をご参照下さい。

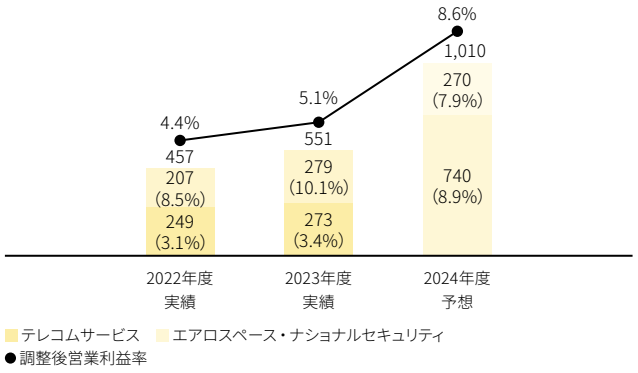
売上収益

（億円）



調整後営業利益（率）

（億円）



テレコムサービス

強み

- ミッションクリティカルなインフラを構築・運用してきた実績に基づくアセット、ノウハウ
- 幅広い技術と提案力
  （固定系および移動系ネットワーク技術、海底ケーブルでの光通信の先端技術、OSS／BSSなどのソフトウェアなど）

戦略

ソフトウェア領域を中心とした高付加価値事業への転換

通信事業者の投資抑制傾向が続く中、効率的かつ柔軟なネットワーク運営を実現する移動通信ネットワークのオープン化、ソフトウェア化など新技術への期待が高まっています。こうしたニーズに応え、以下を中心に通信事業者のDXソリューションを展開していきます。

- **通信機能のソフトウェア化（仮想化）**
  専用ハードウェアではなくコモディティのプラットフォーム（オンプレミス、クラウド）の上で、ソフトウェアにより基地局の機能を実現するvRANを提供する。これにより、柔軟で迅速なサービス変更、および耐障害性を高める
- **AIを活用した運用管理高度化**
  これまでNetcracker Technology社が提供していた管理ソフトウェア（OSS）にAIを組み込むことで、オープン化などにより複雑化するネットワークシステム管理を効率的に実現し、通信事業者のDXを推進。基地局の仮想化が進展することで親和性はさらに高まる

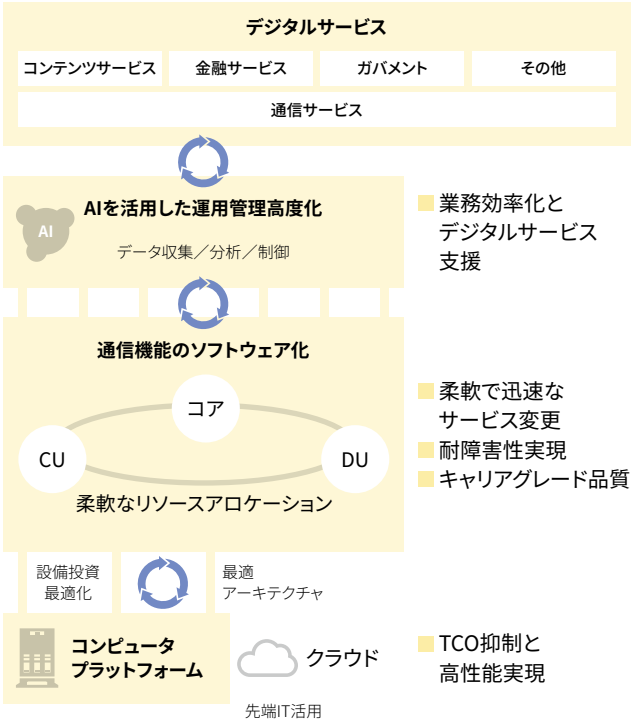
将来ネットワークの実現に向けた取り組み

Beyond 5GやIOWN構想の実現に向けて、日本電信電話（株）（NTT）との業務提携を進め、新たな価値を生む製品・技術の共同開発研究に取り組み国際競争力を高め、グローバルでのビジネス拡大を目指します。同時に電力効率化や再生可能エネルギーソリューションなどによる通信業界全体のカーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

海底ケーブルでの事業機会の取り込み

グローバルなデータトラフィックの増加に対応する国際通信回線として海底ケーブル市場が伸長しており、従来の通信事業者に加えグローバルなプラットフォーマーによる投資が活発化しています。先端光通信技術による差異化とAPACを中心としたフットプリントを強みに事業機会を取り込んでいきます。

通信事業者向けDXソリューション



エアロスペース・ナショナルセキュリティ

強み

- ミッションクリティカルなシステムの運用実績
- 海底から宇宙まで網羅する高度な通信技術、世界トップレベルの生体認証・AI・サイバーセキュリティなど長年培ってきた技術力
- 自社での開発・設計から製造、導入、運用・保守まで一貫して提供できる事業体制

戦略

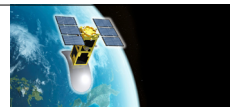
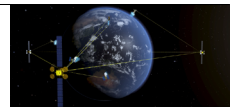
宇宙から海中までを広く活用し安全・安心な社会を実現

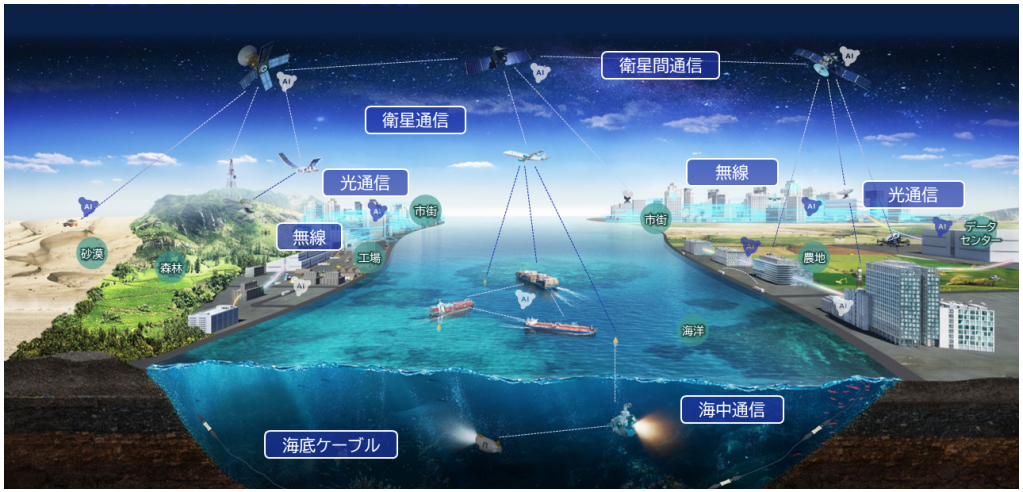
電波センシング、音波センシング、秘匿通信といった長年培ってきた個々の技術のさらなる高度化を目指します。また、宇宙空間での光ネットワーク網など、防衛、宇宙、通信の融合領域における次世代の通信インフラ構築に取り組んでいきます。

宇宙空間で取得したデータの新たな用途での利活用

災害監視による迅速な復旧や減災対応など、衛星が取得したデータを公共・民間のより広い用途で活用したソリューションの提供を目指していきます。

ANSの実績（一例）

	航空宇宙	防衛
ITシステム	航空管制システム	指揮統制システム
センサ	 人工衛星	警戒管制レーダ
ネットワーク	 光通信システム	野外通信システム



NECの社会インフラ事業が目指す姿

NECには、国の通信インフラを構築する大規模なネットワークシステムや世界をつなぐ海底ケーブルなどの通信事業、また災害時にも活用できる防衛専用のネットワーク、海底ケーブルを応用した光通信技術や水中音響通信などの航空宇宙および防衛に関わる事業に対して、豊富なドメインナレッジと強い技術力があり、これらを掛け合わせることで新しい社会価値を創出・提供します。また、宇宙を活用したネットワークアーキテクチャの確立を目指しており、これが実現することで、基地局が少ない地域や山間部でも、どこでも誰でも、リアルタイムな情報共有ができるようになり、世界を変えることができると考えています。

財務戦略

2025中期経営計画（以下、中計）では「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」により事業活動からのキャッシュ創出力を継続的に向上させ、積極的な投資を行うことで企業価値の向上を実現していくことを基本方針としています。

フリー・キャッシュ・フロー

2023年度のフリー・キャッシュ・フローは、前年度比で927億円増となる1,952億円の収入となりました。営業キャッシュ・フローは、調整後営業利益の増加で180億円の収入増、運転収支は、主に大型プロジェクトの前金獲得や、2022年度の期末に積み上げた売上債権の回収に加えて、2022年度末までに戦略的に積み増した棚卸資産が減少したことで約1,010億円改善し、前年度比で1,191億円の収入増となりました。一方、投資キャッシュ・フローは、2022年度の資産売却の反動減やデータセンターへの投資により264億円の支出増となりました。

CCC（Cash Conversion Cycle）改善活動

資産効率の向上に向けて前中期経営計画中から取り組んでいるCCCは、2021年度は部材逼迫に対応するための戦略的な棚卸資産の積み増し等により悪化しましたが、2024年3月末までに積み増した棚卸資産が減少し、前年度末から3日改善の67日となりました。

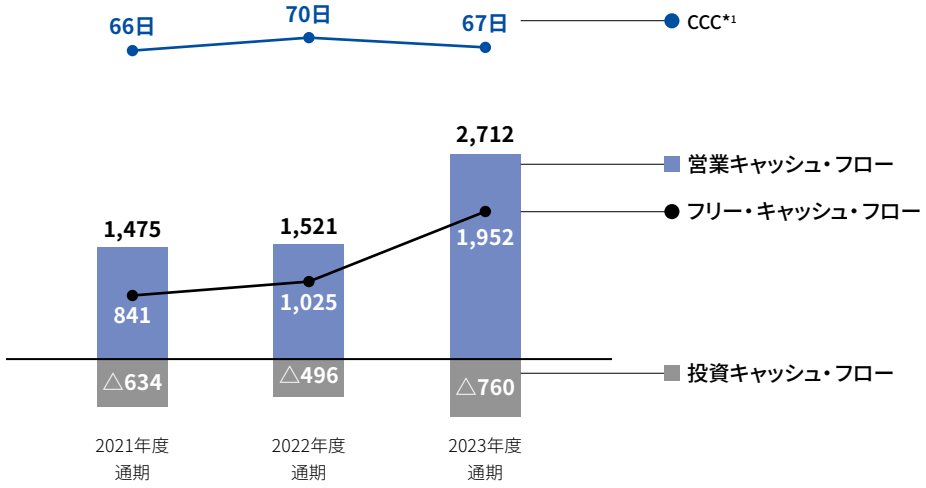
政策保有株式

NECは2020年4月に政策保有株式を原則ゼロとするガイドラインを定めています。保有する株式の戦略的な位置づけを明確にし、資本コストの観点等から保有することで得られるリターンを検証するなど総合的に評価したうえで、毎年取締役会において保有の合理性を検証し、その合理性が認められた場合のみ保有することとし、該当しない株式は売却を進めています。上場株式の政策保有株式（みなし保有除く）は、2020年3月末の108銘柄から2024年3月末までに27銘柄と、7割強削減しました。残る27銘柄につきましても、すでに合意済みの銘柄まで含めると、銘柄数ベースで約8割の減少まで進捗しており、引き続き取り組みを進めていきます。また

フリー・キャッシュ・フローの状況

（億円）

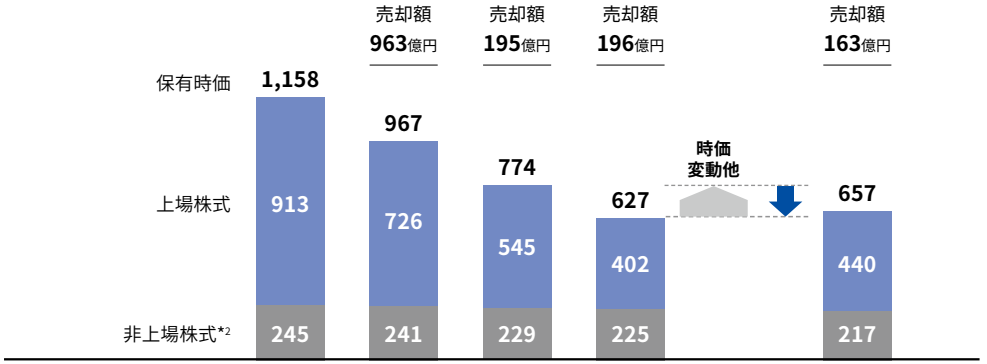
棚卸資産の減少により運転収支が大幅改善



*1 CCC：Cash Conversion Cycle

政策保有株式（みなし保有除く）の状況

（億円）



	2020/3末	2021/3末	2022/3末	2023/3末	2024/3末
銘柄数（上場株式）	108	63	52	33	27
非上場株式	206	193	176	137	113

*2 除くアライアンス銘柄

2024年1月には、みなし保有株式として、政策保有株式のうち最も大きな割合を占めていたルネサスエレクトロニクス(株)の株式を1,749億円で売却しました。非上場銘柄については、出資時からの背景などにより解消に時間を要する株式もありますが、2020年3月末の206銘柄から2024年3月末の113銘柄まで減少しました。また政策保有株式に限らず、不動産などの資産についても、保有を継続する意義を見極め、現金化を積極的に進めています。

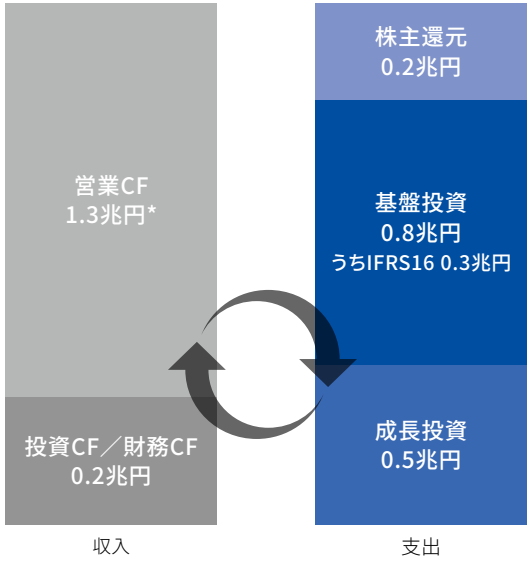
キャピタル・アロケーション

中計におけるキャピタル・アロケーションの基本方針には変更はなく、財務健全性を維持したうえで成長投資を最優先に行います。引き続き企業価値向上に向けた成長領域への投資機会を探っていきたいと考えており、これまでに、前中計期間中に買収したDGDF欧州3社のポートフォリオを強化するため、合計350億円のボルトオンM&Aを実施しています。現在の財務状況を勘案し、現行の格付け水準を維持したうえで将来に向けた総額5,000億円規模の成長投資を検討しています。
また配当については安定的に増配を実施することとしており、利益水準の増加に伴い、1株当たりの配当金を2024年度に年間140円、中計最終年度の2025年度には年間160円への増配を予定しています。
自己株式の取得については、余剰資金の水準などを勘案し、機動的に判断をしていきます。

資本コストを意識した経営

市場が想定するNECのWACCは6.5%程度と認識しており、中計を達成すると、ROICは、M&Aを実施した場合で6.5%、実施しなかった場合には7.0%の水準となる見込みです。市場が期待するWACCは超過すべき水準と認識しており、さらなる改善に向けて競争環境や経営戦略と整合を図りながら、マネージしていきます。

利益のサイクルとキャピタル・アロケーション



ROICの推移

2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 4/26予想	2025年度 目標
4.7%	3.9%	4.7%	5.0%	5.9%	6.5% M&A実施前提 7.0% M&A実施なし

* 2021～2025年度累計値

イノベーション：R&Dと事業開発

NECは創業以来、ICTの領域におけるさまざまな独自技術を開発し、社会インフラやミッションクリティカルなシステムを支えてきました。複雑で予想不可能なVUCA時代といわれる現代の社会において、NEC 2030VISIONを実現していくために、R&Dの共創、オープンイノベーションの拡大、社会にインパクトのある事業を創造する新事業領域への挑戦などに取り組んでいます。

NECの技術力

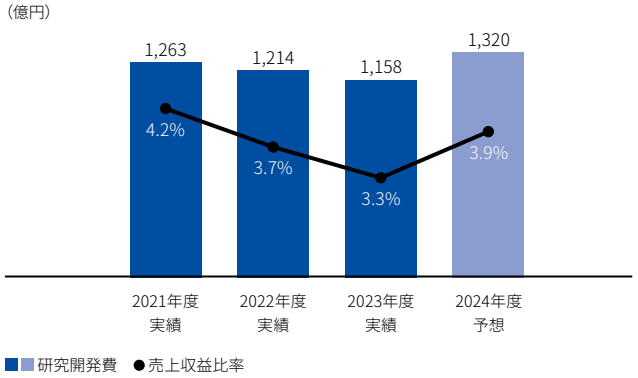
NECはAI（生体認証、映像認識、分析・対処AI）、通信、セキュリティそれぞれの技術領域において、グローバルNo.1の技術を多数保有しており、これらはNECの最大の差異化要素の1つです。その証左として、世界トップクラスの特許保有件数や論文の採択数を誇っています。特に「顔認証」においては、世界No.1の評価を複数回獲得*1しています。こうした高い技術力の数々は、今後のNECの成長を実現する重要なアセットです。

*1 米国国立標準技術研究所（NIST）による顔認証ベンチマークテストでこれまでにNo.1を複数回獲得
https://jpn.nec.com/biometrics/face/history.html
※ NISTによる評価結果は米国政府による特定のシステム、製品、サービス、企業を推奨するものではありません。

研究開発費の考え方

NECでは、景気動向に左右されることなく中長期的な視点で研究開発力を維持・向上していくために、売上収益、研究開発費比率の目安を4%前後に設定しています。
研究開発は、知識から機能を産み出す基盤研究と、機能から顧客価値を創造する応用研究の両面から取り組んでいます。
基盤研究では、6つのコア技術領域「認識AI」「分析AI」「制御AI」「セキュリティ」「ネットワーク」「システムプラットフォーム」を定め、新たな機能の創造や既存機能に「圧倒的な革新」をもたらすことを目的として取り組んでいます。
応用研究では、お客さまや社会に届ける新たな価値として基盤研究で実現した機能を具現化する活動に取り組んでいます。

研究開発費と売上収益比率



AI（含む生体認証）	• 機械学習　難関国際学会*2 論文採択数　**世界企業中10位** • 映像・画像処理　難関国際学会*3 論文採択数　**日本企業中1位**	生体認証の第三者評価は下記をご参照ください。 https://jpn.nec.com/biometrics/evaluation/index.html
通信	• 光通信難関学会*4 論文採択　**46年連続**	
セキュリティ	• サイバーセキュリティ　山下記念研究賞、CSS2021ほか*5　**論文賞を多数受賞**	
特許	•企業の特許影響力のグローバル調査 世界の革新的企業トップ100*6 **13年連続選出**	•生体認証、映像認識、分析・対処AI 国際特許出願件数*7　**世界No.1**

*2 NeurIPS、ICML、KDD、ECML-PKDD、ICDM　*3 CVPR、ICCV、ECCV、ACCV、ICPR　*4 通信：OFC/ECOC等　*5 セキュリティ: ACM CCS、Eurocrypt、IEEE S&P等
*6 出所：https://clarivate.com/ja/top-100-innovators/　*7 国際特許出願件数：当社調べ、2023年11月時点での累積PCT出願件数

研究開発の最新の取り組みについては、下記Webサイト「経営方針・事業説明会」に掲載の「NEC Innovation Day」のプレゼンテーションをご参照ください。
https://jpn.nec.com/ir/events/pr/others.html

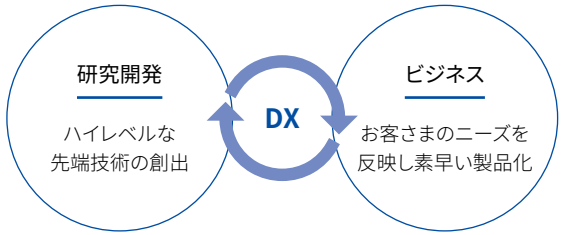
研究開発成果の社会価値への転換

研究開発により蓄積した技術を、社会課題の解決など新たな価値創出に迅速につなげるために、NECは次の3つのアプローチで取り組んでいます。

1. 現行事業での活用による新たな価値提供
2. 知的財産活用による事業貢献
3.次の成長の柱となる新規事業の創出

1. 現行事業での活用による新たな価値提供

最先端の技術を社会価値へと転換していくためには、いかに早く社会へと実装していくかが重要となります。NECでは研究開発段階から、事業サイドとシームレスな連携体制をとることで、お客さまのニーズをより迅速に反映し、製品化ができるよう取り組んでいます。NECでは保有する多数の技術をベースとしたソリューションをBluStellarのオファリングメニューとして組み込むことでお客さまへより早く提供できるよう取り組んでいます。これにより、最新技術を用いた競争優位性のある最適な提案を実現するとともに、リピータブルな提供により収益性の向上にもつながっています。
また、安心・安全な社会の実現に向けたインフラ高度化へ貢献すべく、関係する政府機関や企業とともに未来の構想を議論、共有しながら、次世代高速・大容量通信や、量子暗号通信、宇宙空間における統合ネットワークなど先端技術の開発に取り組んでいます。



2.知的財産活用による事業貢献

知的財産戦略方針

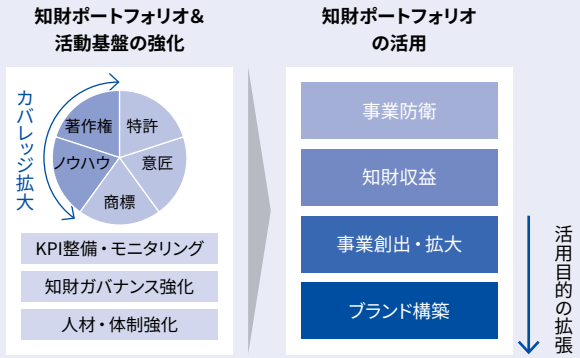
NECは、知的財産を事業競争力や事業安定性、さらにはお客さまやパートナーとの共創を促進する重要な経営資源と位置づけています。NEC 2030VISIONの実現に向けて、2025中期経営計画における成長事業の領域や、次なる成長の柱を生み出す技術領域の知的財産にリソースを集中することで効果的な知的財産ポートフォリオを構築し、幅広く活用することで社会価値向上に貢献しています。
近年は、AI・生体認証をはじめとしたICTの知的財産が広範囲で活用される機会が増加しています。従来からの事業防衛・拡大や、顧客・パートナーとの共創における活用に加え、ライセンスなど知財の提供による収益拡大に向けて、知財の創出／活用プロセスと推進体制の抜本改革に取り組んでいます。
また、NECは、成長事業領域におけるビジネス拡大を目的として戦略的に標準化活動に取り組んでいます。特にAI・生体認証や情報通信などの重要な技術分野においては標準化委員会の委員長等の重職を担い、国内外の標準化活動にて主導的な役割を果たしています。

推進体制

知的財産ポートフォリオをグローバルに構築・活用するべく、ビジネスユニット・グループ会社に知財責任者を設置し、北米・欧州・中国には知的財産センターを設置しています。また、標準化を活用したビジネス拡大に向け、グループ全体から選出された委員で構成される全社標準化活動連絡会を中心に、社内連携体制を構築しています。

知的財産部門の具体的な活動方針

- BluStellar領域を含め2025中期計画の実現に向けた知的財産ポートフォリオの構築と更新
  - 活用対象の知的財産ポートフォリオを、特許・意匠等に加えてノウハウ・著作権へもカバレッジを拡大
  - グローバルブランドを支える意匠権や商標権の拡充
  - 知的財産とデザインの融合を推進（2023年度 特許庁 知財功労賞・デザイン経営企業を受賞）
- 知的財産ポートフォリオの活用の強化
  - 外部とのコラボレーションによる事業化支援（事例：NEC X社、BIRD INITIATIVE社 他）
  - ライセンス収入を事業化し安定的な収入源とし、次の社会価値創造・知的財産創出に還元
- 知財財産ポートフォリオの構築・活用を管理・評価するためのKPIを再整備。費用対効果のモニタリングを実施
- グローバルでの知財ガバナンスの強化。グローバル人材の増強、弁護士・会計士の採用などを通じた実行体制強化と活用戦略の錬磨



知的財産にかかわる方針、取り組みは下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/intellectual-property/index.html

3.次の成長の柱となる新規事業の創出

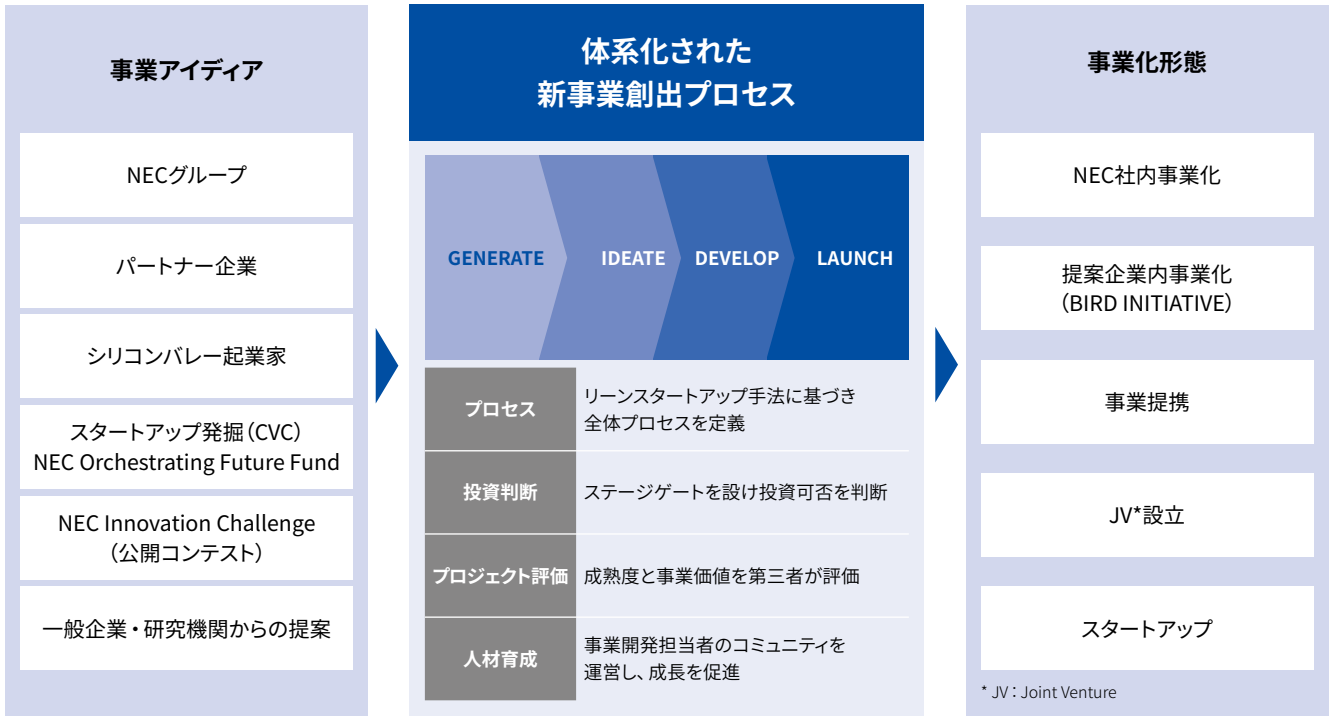
新規事業開発は、AI関連事業、ヘルスケア・ライフサイエンス事業およびカーボンニュートラル関連事業において、NECグループがグローバルで強みを持つ技術をベースに、海外を含む先端顧客、研究機関との協業やNECグループが近年培ってきた新事業開発ノウハウ・手法を用いて事業化を進めていきます。事業価値創出の目標を2025年までに3,000億円と設定し、多様な共創の手法により事業価値の創出に挑戦しています。

新事業創出のマネジメント方針

NECの新事業創出は、社内からだけではなく、技術シーズ指向やマーケット指向の提案など、世界中の英知からアイディアを集結するところからスタートします。5年間にわたる取り組みを通じて体系化した新事業創出プロセスに基づいて、リスクをおさえながら着実に育てていきます。また、最終的な事業化の形態についても、社内での事業化にとどまらず、スタートアップ企業の設立、外部パートナーとのジョイントベンチャー（JV）など、個々の特性に応じて多様な形を選択しています。

新事業開発に関する取り組みは、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/innovation/index.html

NECの事業イノベーションプロセス



新事業創出の取り組み事例

ヘルスケア・ライフサイエンス事業

AI技術を強みとして以下の事業を展開

- 電子カルテ・病院DX：
  生成AI活用による医療文書作成など病院経営の効率化、医療品質の向上を支援
- 健康増進・検査サービス（FonesVisuas）：
  少量の血液よりさまざまなタンパク質を測定し、AIとビッグデータ解析技術で疾病リスク・健康状態を可視化
- AI創薬：
  「個別化がんワクチン」をターゲットにバイオメディカルサイエンスの領域とICTの領域にまたがり、最先端のAI技術を用いたワクチン開発を行っている。
  （例：個別化がんワクチン、AIを活用したユニバーサルワクチン設計など）

AI営農（農業）

土壌水分データや衛星画像データを用いて営農に必要な圃場の状態を可視化し、AIを活用した営農アドバイスや収穫コントロールを提供し、最適化を実現する

- カゴメ（株）とNEC、AIを活用して加工用トマトの営農支援を行うDXAS Agricultural Technology社をポルトガルに設立

カーボンニュートラル関連事業

再生可能エネルギーから生まれる余剰電力を市場でマッチングし、効率・最適化を実現するリソースアグリゲーション事業などを強化、拡大

dotData社

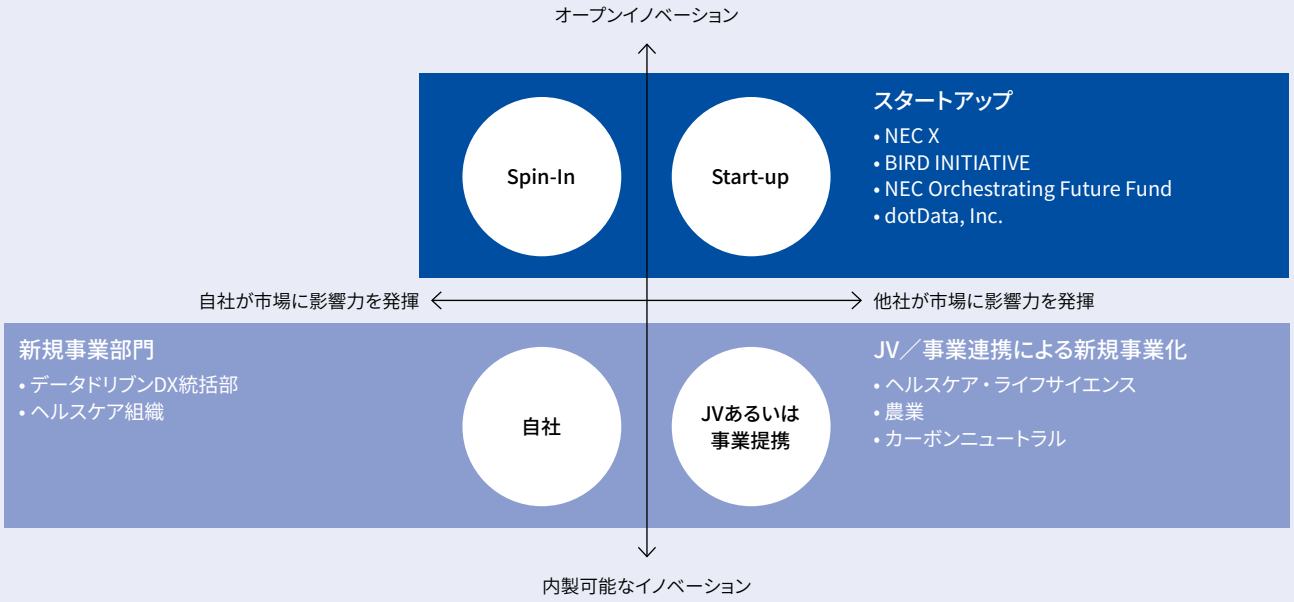
- NECのトップ研究者が創業者となり事業推進
- AI技術を活用し、人手では膨大な時間がかかるデータ分析プロセスを自動化することで時間短縮し、DX推進の早期実現を支援
- 2022年春にSeries-B資金調達完了
  （累計74.6百万米ドル）

BIRD INITIATIVE（株）

- NECを含む事業会社、金融会社、アカデミアの7社が出資、共創型R&D事業を行う
- 大企業の技術・アセット・人材と、社外の資金・人材・先端ITを掛け合わせイノベーションを創出、イノベーションパートナーとして伴走し、応用研究から事業ローンチまで一貫したサービスを提供

NEC X社

- NECの研究開発の技術を強みとした新事業開発を加速するため、シリコンバレーのスタートアップ・エコシステムと連携し、米国カリフォルニア州に設立



生成AIの開発と事業化

近年、革新的な技術として生成AIに対する注目が高まっていますが、NECは2023年7月、自社開発の生成AIを発表し、12月には「cotomi」として商用展開を開始しました。生成AIの基盤となる大規模言語モデル（LLM）は世界トップクラスの日本語処理性能を有し、企業が独自に持っているデータを学習させることで、個別の業務に対応してカスタマイズできる点が特長です。

NECの生成AIの特長

- **高速**
  設計を工夫し、非常に高速に挙動
  業務システム連携にも適切
- **高精度**
  学習を工夫することで、様々なタスクでの高精度な推論を実現
- **豊富な提供形態**
  柔軟な提供形態により、セキュアで利便性の高い環境を実現

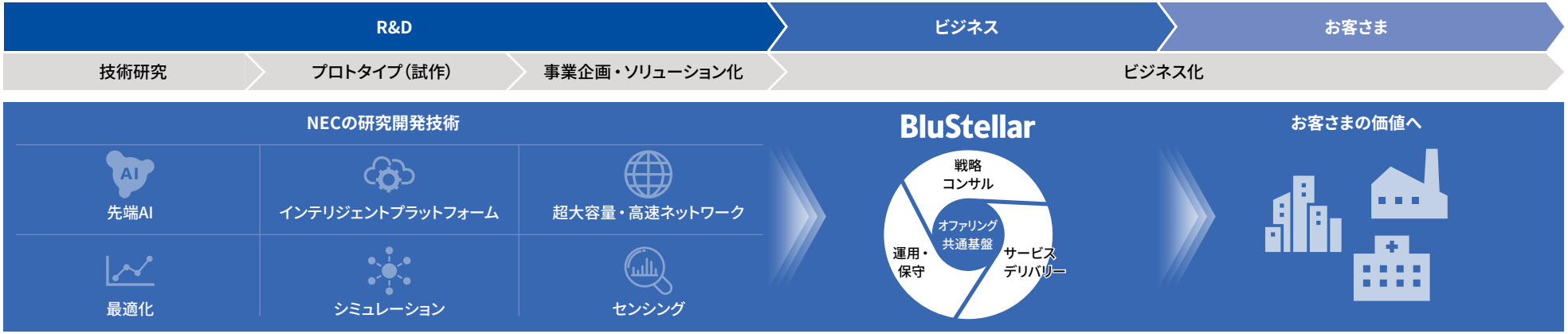
以前より構築してきた国内最大級のAI研究用スーパーコンピュータを活用できたことに、またNECの半世紀にわたるAI研究の積み重ねと受け継いできた技術力を有していたことが今回の開発に結びつきました。

この生成AIが社会価値を創出していくためには、実際のビジネスや研究の現場で活用され、生産性向上などの効果を出さなければなりません。NECは生成AIの専門家組織を立ち上げ、お客さまのコンサルティングからシステム構築、さらには人材教育まで一貫して活用を支援しています。研究開発チームとビジネス推進チームのシームレスな連携により、生成AIの研究成果の製品化、実利用を加速しています。

また、企業や大学など、実際に生成AIを利用して頂きながら一緒に役立つ使い方を考えていくカスタマープログラムを開始しています。現在、15の企業、団体とともに、保有する業務のデータやノウハウなどを学習させながら、それぞれの業種、業務に特化したLLMを構築することで、生産性向上など実際の導入効果を追求しています。こうした取り組みの成果により、個々の企業、自治体での活用や実証の事例が出てきました。

また、生成AIによるカルテや医療文書の作成支援機能を組み込んだ電子カルテシステムの販売を開始しました。

NEC開発の生成AI「cotomi」の導入事例等については下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/LLM/index.html#anc-nav06



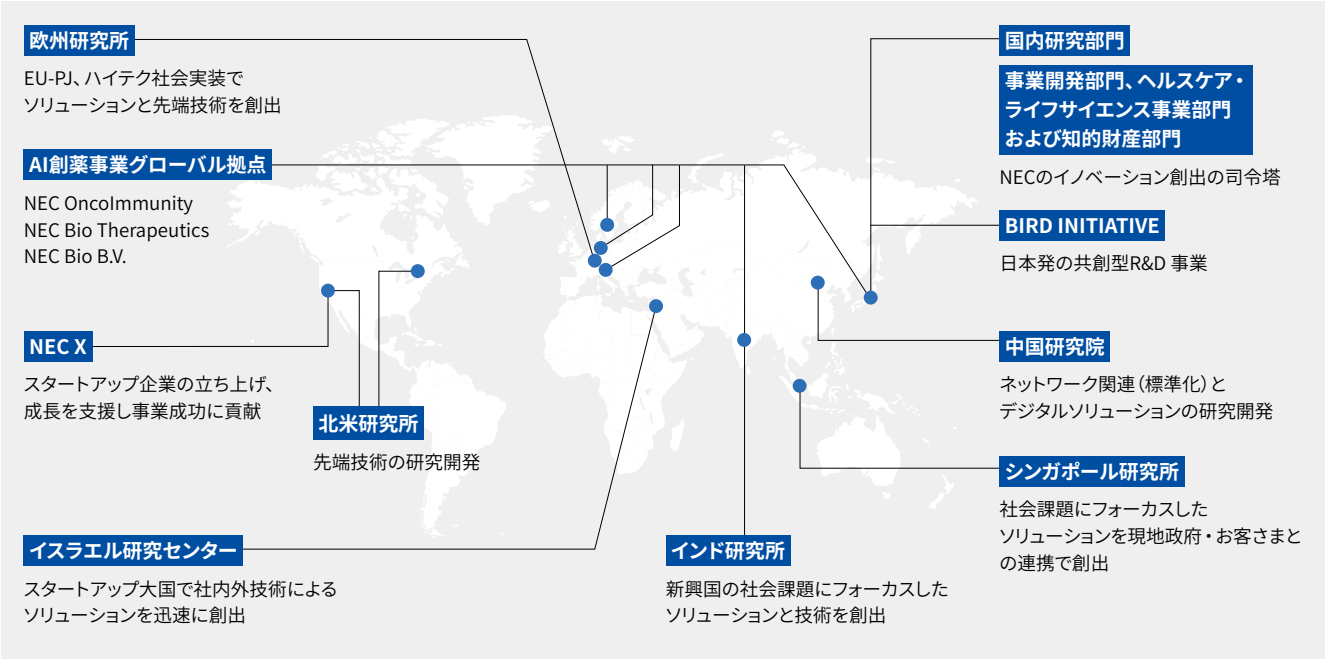
イノベーション創出のための人づくり・場づくり

NECは、イノベーション創出には人材の力が必要不可欠であると考えます。世界中の優秀な人材を集め、研究者のうち約4割がグローバル人材となっています。

また、技術イノベーションを社会価値として提供、実装していくためには、研究者に加えて、新事業開発や知的財産の専門人材が欠かせません。外部からの採用、社内での育成により各領域の専門人材の拡充を図るとともに、各機能の連携強化を推進しています。

こうして集まった優秀な人材が十分に力を発揮できるよう、研究開発の環境整備にも力を入れています。例えば、国内企業で最大規模のAI研究用スーパーコンピュータを自社保有していますが、これにより日本語処理性能に長けた生成AIの基盤となる大規模言語モデル（LLM）の早期開発を実現することができました。

グローバルの強みを活かし研究開発と事業開発の機会を拡大



研究開発部門	新事業開発部門	知的財産部門
研究者	事業アクセラレータ	知財専門人材
グローバル人材比率40% （7拠点でのトップクラス研究者採用）	ドメインエキスパート強化 （外部企業での事業推進経験者約4割）	弁護士、弁理士のグローバル人材の採用強化
産学連携での社外人材育成 （海外拠点連携、博士課程奨学金制度*等）	ビジネスリード経営人材育成 （新規JV、ベンチャー出向の促進）	訴訟&カウンセル統括部を新設・強化 （2022～）

* NECと東京工業大学、博士後期課程学生の研究活動を支援する制度「NEC R&D Doctor's Pass」を設立
https://jpn.nec.com/press/202301/20230111_02.html

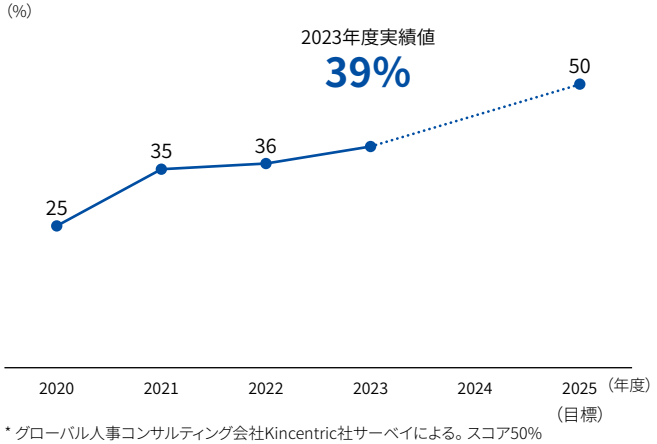
人材戦略：挑戦する人の、NEC。

NECの人的資本経営の考え方

NECは最大の経営資源を「人」ととらえており、組織と人材の力を最大限に活かすための制度改革や環境整備を「人への投資」として進めてきました。市場やお客さまのみならず、働く人から選ばれ続ける企業「Employer of Choice」であるために、2019年に策定したHR（Human Resources）方針「挑戦する人の、NEC。」のもと、人材一人ひとりへの多様な挑戦・成長機会の提供やフェアな評価、挑戦する従業員がベストを尽くせるよう環境や風土の変革に取り組んでいます。

また、事業を遂行しPurposeを実現するのは人であり、高いモチベーションを保つ人材を支える強い文化が必要だと考えています。この考えのもと、2025中期経営計画では文化の指標としてエンゲージメントスコアを掲げています。新たなビジネスを創出する情熱と志を持ち、また枠を超えて挑戦し最後までやり抜くことのできる人材の育成と組織風土・文化の醸成に取り組むことで、Purposeの実現を目指していきます。

エンゲージメントスコア*推移



* グローバル人事コンサルティング会社Kincentric社サーベイによる。スコア50%は概ねグローバル上位25パーセンタイルに該当し、Tier1レベル

人・カルチャーの変革

2025中期経営計画の目標として掲げている「エンゲージメントスコア50%」の達成に向けて、エンゲージメントサーベイにおいてNEC独自の因果分析を行い、「全社方針・戦略の浸透」「評価／報酬／登用／キャリア」「働き方／心身のコンディション」の3つのカテゴリーを重点テーマとして定めています。

2023年度は全社方針・戦略の浸透に資するコミュニケーション基盤の強化や、ジョブ型人材マネジメントへの段階的移行としての報酬制度改定、社員のWell-beingと成長を実現する制度・仕組みの展開などの取り組みを行いました。その結果、重点テーマに基づく施策がエンゲージメントスコア向上に有効であったことが確認できました。

2024年度ではさらなるコミュニケーション基盤の強化、キャリア自律や主体的に学ぶカルチャーの醸成、継続的な働き方のアップデートなどに取り組み、経営実行力の強化とエンゲージメント向上を加速させていきます。

また、エンゲージメントスコアの計測において、2023年度からは年に一度のOneNECサーベイでの計測に加え、四半期ごとのパルスサーベイからもスコアを計測しています。これにより、取り組みに対する社員からのフィードバックをタイムリーに得ることができ、施策の有効度などの実態把握が可能になりました。次の3つの重点テーマにおいて、これまで以上に社員の声を起点とした施策を実行していきます。

最新の取り組み状況などについては、下記WebサイトのESG Dayをご参照ください。
https://jpn.nec.com/ir/pdf/library/240315/240315_02.pdf

重点テーマと2023年度のスコア結果サマリ

	全社方針・戦略の浸透	評価／報酬／登用／キャリア		働き方／心身のコンディション		
	会社の方向性を理解・共感し誇りを持って働けるようにするための発信・浸透活動	未来に希望を持ち、モチベーション向上につなげるための適切な制度・プロセスの整備		心身ともに健康で生産的に働き続けることができる環境づくり		
サーベイカテゴリ	経営陣	人材活用と配置	キャリア／自己開発	チームワーク	権限委譲／自律性	意思決定
スコア（前年度比）	+3pt 34% （NEC単体スコア）	+6pt 22%	+3pt 31%	+4pt 46% （NEC単体スコア）	+6pt 51% （NEC単体スコア）	+8pt 26%

※スコア（前年度比）は、2022年度OneNECサーベイスコアと2023年度OneNECサーベイスコアの比較結果です。

重点テーマに対する2024年度の主な取り組み

全社方針・戦略の浸透

- トップマネジメントコミュニケーションの強化
- 面とカスケードでのコミュニケーション基盤の整備

幹部層を中心に異なる組織同士の横のつながりを意識した、面のコミュニケーションを強化し、組織の枠を超えたベストプラクティスの展開や人材交流の促進を目指しています。また、全社方針や戦略に対する自分事化の促進を図るため、カスケードコミュニケーションにも力を入れています。この両面でのアプローチにより、グループ一体での取り組みを加速させていきます。

評価／報酬／登用／キャリア

- ジョブ型人材マネジメントの展開

2024年4月にジョブグレード体系と報酬制度を改め、ジョブ型人材マネジメントを本格展開し、社員一人ひとりがプロフェッショナルとして活躍できる環境づくりに努めています。戦略の実行力の継続的な強化を図っていくとともに、会社としての適時適所適材と個人のキャリア自律を実現し、社員と会社の双方で「選び・選ばれる」関係の構築に取り組んでいます。

働き方／心身のコンディション

- 社員のWell-beingと成長を実現する働き方へ

個人に対する取り組み：社員の自律的な自己実現をサポートする環境づくり

組織パフォーマンスを高める取り組み：チームの力を最大限引き出し実行力を高める環境づくり

プロジェクトストーリー

NECが本気で取り組む組織変革を、HR領域からけん引する

NECでは2018年より組織と人事制度の大変革に取り組んでいます。なぜ変革に挑むのか、どのように実現したのか、そして進化したNECで働く魅力とは何か、変革をけん引したHRの2人の社員のストーリーを掲載しています。

大平 衣莉
HRコンサルティング統括部

丸山 佳子
グローバルHR
ビジネスパートナー統括部

最新の取り組み状況などについては、下記WebサイトのESG Dayをご参照ください。
https://jpn.nec.com/ir/pdf/library/240315/240315_02.pdf

環境への取り組み：地球と共生して未来を守る

NECの環境への取り組み

NECでは、NEC Wayに基づき持続可能な社会の実現を目指すために環境経営を推進しています。企業の社会的責任として気候変動はもちろん、水や資源循環、化学物質、生物多様性など、自らの事業活動に伴う環境負荷の低減を行っています。特に、気候変動に関しては2040年にカーボンニュートラル実現を宣言し、2030年には2020年度比でサプライチェーン全体からのCO_2排出量を半減する目標を社外にコミットしています。
また、ICTや自社の技術を活用した製品・サービスの提供をとおして、お客さまや社会全体の環境負荷低減に貢献しています。これら事業と一体となった環境経営をグループ全体で推進するために環境方針を制定し、役員から従業員に至るまで方針の遵守と、環境に配慮した行動を徹底しています。これらの取り組みにより、外部から高い評価を受けています。

環境方針の詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/sustainability/ja/eco/policy.html

外部コミットメント

NECは自社のサステナブルな経営基盤の構築と共創によるサステナブルな社会の実現を推進するため、環境に関わるイニシアチブに参加しています。

SBT Net-Zero （2024年4月認定）	SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION	2024年4月、Net-Zero目標の認定を取得 2030年度までに2020年度比で「Scope1・Scope2」および「Scope3」のそれぞれ50%以上の削減、2040年度までに90%以上の削減を目指す。まずはこの削減を最優先し、削減が非常に困難な残余排出量は吸収クレジットで中和することでNet-Zeroの達成を目指す
RE 100 （2021年5月加盟）	CLIMATE GROUP RE100	国内外の拠点で消費する電力を2040年までに100%再生可能エネルギーとする
BA1.5°C （2021年9月署名）	BUSINESS AMBITION FOR 1.5°C	サプライチェーン全体からの温室効果ガス排出量を2050年までに実質ゼロとする
The Climate Pledge （2022年9月署名）	THE CLIMATE PLEDGE	サプライチェーン全体からの温室効果ガス排出量を2040年までに実質ゼロとする

環境に関する社外からの評価

NECはCDP2023において、気候変動および水セキュリティの2部門で5年連続となるAの評価を受けました。サプライヤーエンゲージメント評価*においても4年連続で最高評価となるサプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定されました。

CDP A LIST 2023 CLIMATE WATER

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2023

* サプライヤーエンゲージメント評価とは、企業のサプライチェーン全体での気候変動・温室効果ガス排出量削減への取り組みを調査し、取り組みに応じて企業を格付けするものです。

NECは、SBT Net-Zeroの目標の認定を取得、CDPの格付けは5年連続A評価を受けています。

- SBT Net-Zero目標の認定取得

下記Webサイトをご参照ください。
https://jpn.nec.com/press/202404/20240416_01.html

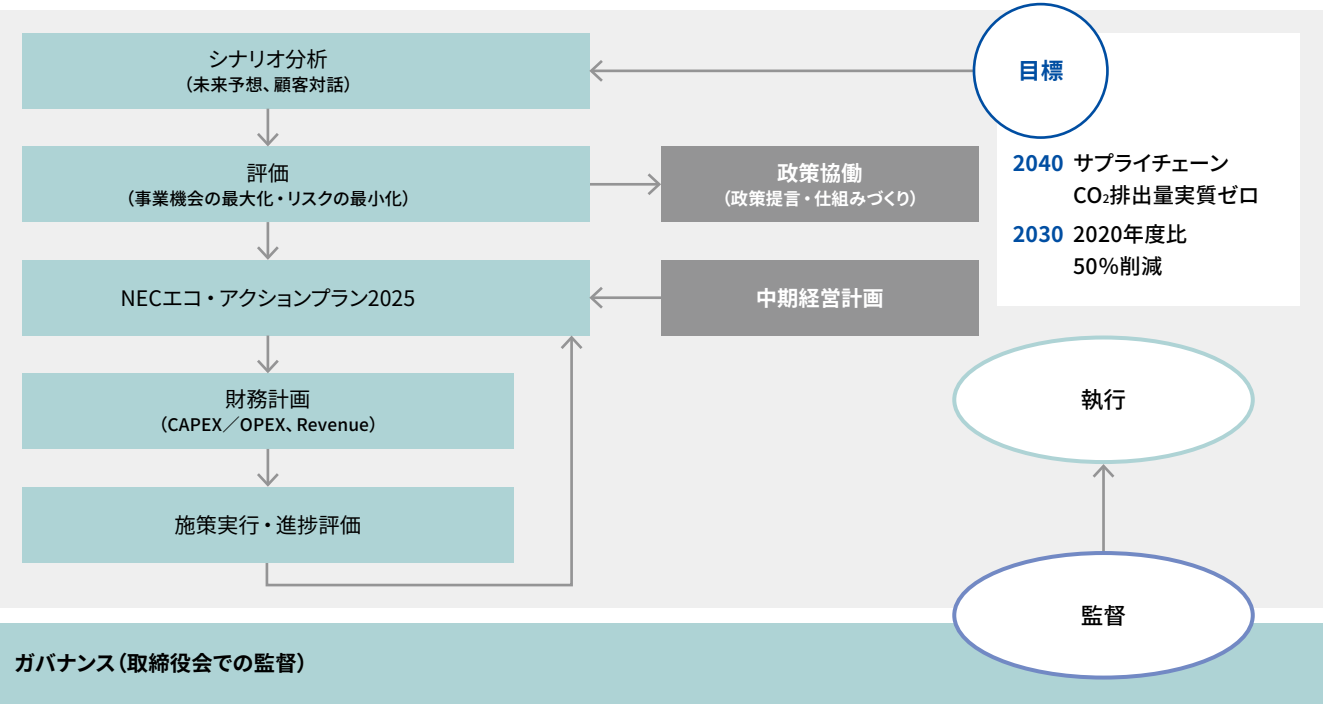
- CDP5年連続A評価

下記プレスリリースをご参照ください。
https://jpn.nec.com/press/202402/20240206_01.html

気候移行計画

NECは気候変動（脱炭素）を核とした環境課題への対応をESG視点の経営優先テーマ、マテリアリティの1つとして位置づけ、取り組みを推進しています。2022年にはパリ協定の目標に則した2050年のネットゼロ社会と整合したビジネスモデルへの移行を図るため、既存の指針や取り組みを整理し、気候移行計画を策定しました。この計画のもと一連のPDCAを回し、その進捗について取締役会で報告するとともに、TCFD提言に沿った情報開示を進めていきます。事業に大きな影響を及ぼす気候リスクや機会については、必要に応じて取締役会へ報告します。取締役会では報告を受けた場合、審議を通じて対策を指示することで、NECの気候変動対策が適切に推進されるよう監督します。

NECの気候移行計画



その他、環境に関わる取り組み

気候変動緩和に寄与する製品・サービス

お客さまのカーボンニュートラル実現に向けて、NEC自身の取り組みから得た知見も活かしながら、ESG全体の課題整理、全体戦略の策定、施策実行までを支援するコンサルティングサービスを提供しています。また、その実行を下支えするソリューションをご用意し、さまざまなお客さまの課題解決をトータルサポートしています。

水リスク管理と水資源の有効活用

NECは環境関連法規制を遵守し、水利用量の削減や環境負荷の低減に努めるとともに、水不足、水質汚濁、洪水などの水リスク管理を進めています。

資源循環と汚染防止への取り組み

NECは生産から使用、リサイクルまで一貫した資源循環への取り組みと、各過程で発生する廃棄物などの環境負荷の低減を行っています。お客さまにご使用いただいているハードウェア製品には多くの資源が使用されており、回収・リサイクルすることで限りある資源を有効に活用しています。

自然資本／生物多様性への取り組み

NECは事業活動や従業員の生活が生物に及ぼす影響をできる限り小さくするとともに、生物多様性に貢献する活動やICTソリューションの提供を推進しています。

2024年6月24日発行のTNFDレポートは下記Webサイトからご参照ください。
https://jpn.nec.com/press/202406/20240624_01.html

取締役一覧（2024年7月1日現在）

クリスティーナ·アメージャン
社外取締役

岡 昌志（おか まさし）
社外取締役

岡田 恭子（おかだ きょうこ）
社外取締役

望月 晴文（もちづき はるふみ）
社外取締役

岡田 譲治（おかだ じょうじ）
社外取締役

山田 義仁（やまだ よしひと）
社外取締役

佐藤 慎次郎（さとう しんじろう）
社外取締役

長田 志織（ながた しおり）
社外取締役

新野 隆（にいの たかし）
取締役
会長（取締役会議長）

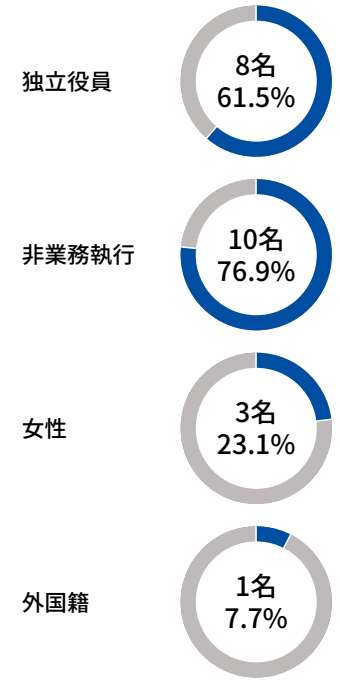
森田 隆之（もりた たかゆき）
取締役
代表執行役社長
兼 CEO

藤川 修（ふじかわ おさむ）
取締役
代表執行役
Corporate EVP
兼 CFO

松倉 肇（まつくら はじめ）
取締役
執行役
Corporate Secretary

小幡 忍（おばた しのぶ）
取締役

取締役会（13名）の構成



取締役の略歴および執行役等については、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/corp/executives.html

取締役のキャリア・スキルマトリックス

取締役会は、取締役の職務経歴、専門分野、国際性、ジェンダー等の多様性と適正規模についてバランスを考慮して構成しています。
また、取締役会の実効性を確保・向上させるため、取締役に特に期待するキャリア・スキルを検討し策定しています。指名委員会等設置会社への移行後の取締役会改革を機能させるべく、取締役に特に期待するキャリア・スキルについて、以下の8項目を定めるとともに、各項目の内容についても明確化しています。

		取締役在任年数2024年6月末現在	属性			特に期待するキャリア・スキル8項目								指名委員	報酬委員	監査委員
			独立役員	非業務執行	ジェンダー・国籍	企業経営	グローバル事業	テクノロジー・イノベーション	サステナビリティ・ESG	マーケティング	財務会計・投資	監査・法務・リスクマネジメント	コーポレート・ガバナンス			
社外取締役	クリスティーナ・アメージャン	3年	■	■	■ 女性・外国籍		●		●			●	●			
	岡 昌志	2年	■	■		●	●				●	●	●	■	■ 委員長	
	岡田 恭子	1年	■	■	■ 女性				●			●				■
	望月 晴文	1年	■	■		●	●					●	●	■ 委員長		■
	岡田 譲治	1年	■	■			●				●	●	●			■ 委員長
	山田 義仁	1年	■	■		●	●	●		●			●	■	■	
	佐藤 慎次郎	—	■	■		●	●	●			●		●		■	■
	長田 志織	—	■	■	■ 女性		●		●	●	●					■
取締役会長（取締役会議長）	新野 隆	13年		■		●			●				●	■		
取締役代表執行役 社長 兼 CEO	森田 隆之	8年				●	●			●	●		●		■	
取締役代表執行役 Corporate EVP 兼 CFO	藤川 修	2年						●	●	●	●					
取締役執行役 Corporate Secretary	松倉 肇	7年							●		●	●	●			
取締役	小幡 忍	1年		■								●	●			■

豊富な経験と深い見識を有するものを●で表しています

取締役に特に期待するキャリア・スキルの具体的な内容

項目	具体的な内容
企業経営	事業会社の最高経営責任者としての経験に基づく会社経営に関する実践的な見識
グローバル事業	多国籍企業における最高経営責任者もしくは部門責任者としての経験、またはグローバルマーケットに関する専門的見識
テクノロジー・イノベーション	主としてICTおよびデジタルトランスフォーメーションにかかるテクノロジーに関する事業の経験もしくは専門的見識、または新規事業創出や市場革新の経験もしくは専門的見識
サステナビリティ・ESG	女性、外国籍、障がい等に関する多様な価値観についての見識、ESG活動のリーダーとしての経験、またはESG経営に関する専門的見識
マーケティング	事業会社のマーケティング、ブランド戦略もしくは営業部門における部門長としての経験、または企業間の取引もしくはマーケティングに関する専門的見識
財務会計・投資	事業会社での最高財務責任者としての経験、大手会計事務所、投資会社等における専門的な業務経験、もしくは投資、財務会計等の専門的見識
監査・法務・リスクマネジメント	事業会社における会計、法務、テクノロジー、サイバーセキュリティ等に関するリスクマネジメント経験、監査委員・監査役・監査部門責任者としての経験、または国際・国内法務もしくは地政学に関する専門的見識
コーポレート・ガバナンス	グローバルでの最新のコーポレート・ガバナンスに関する専門的見識、または事業会社におけるガバナンス改革の実行経験もしくは実践的な見識

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針とこれまでの取り組み

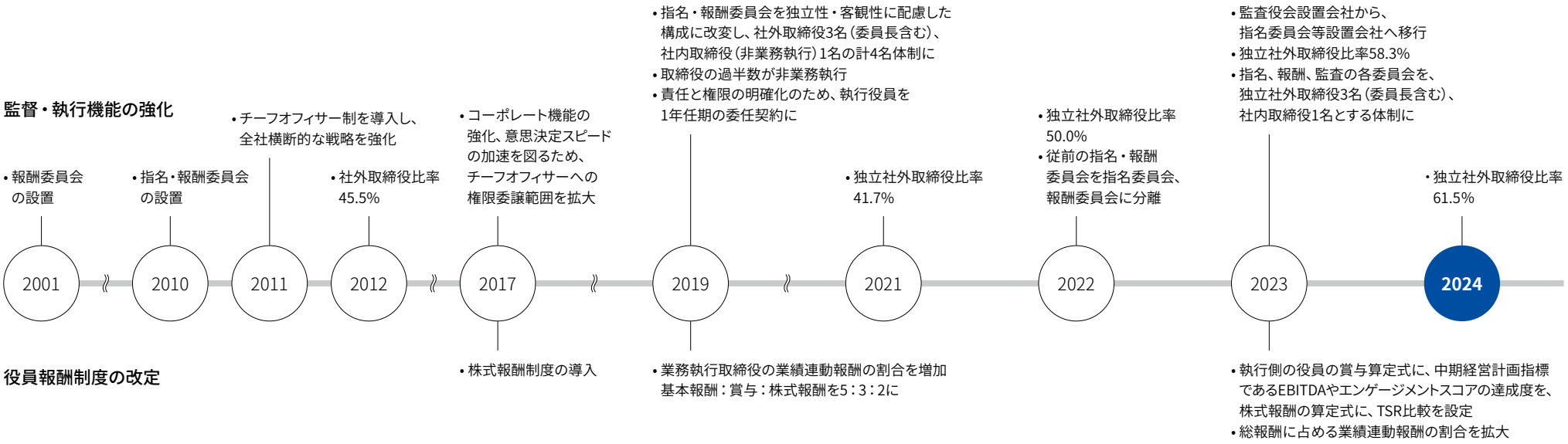
コーポレート・ガバナンスの基本方針

1. 経営の透明性と健全性の確保
2. スピードある意思決定と事業遂行の実現
3. アカウンタビリティ（説明責任）の明確化
4. 迅速かつ適切で公平な情報開示

当社は、2023年6月に、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。この移行を契機として監督と執行を明確に分離し、取締役の過半数を独立社外取締役とすることにより、取締役会の監督機能を強化しています。また、業務執行に関しては取締役会から執行役に大幅な権限委譲を行うことで、意思決定と実行の迅速化を図っています。また、それに合わせて、全社横断的なリスクマネジメント体制の強化、執行側の意思決定の質の高度化、内部監査機能の強化など執行側のガバナンスを強化しています。

取締役会の役割変革を機能させる体制の構築を目指し、2024年6月に社外取締役を1名増員し、社外取締役8名を含む取締役13名の体制としました。

これまでのコーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み

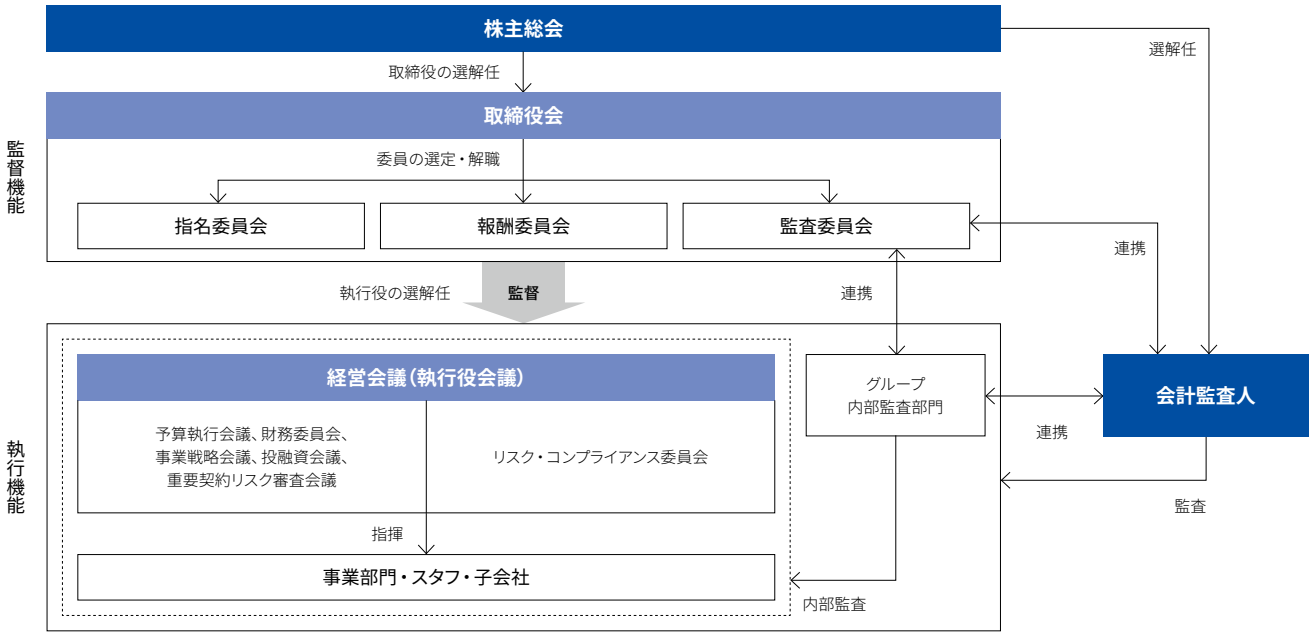


コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会は、取締役および執行役の職務執行の監督と、当社の経営の基本方針に関する重要事項の審議を通じて経営の方向性を定める機能を担います。また、独立性確保の観点から、取締役の過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が指名委員会、報酬委員会および監査委員会の各委員長を務めることとしています。なお当社では、取締役会長が当社の取締役会の議長を担っています。当社における会長の役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役を兼務せず、日常の業務執行には関与していません。

執行役は、取締役会からの委任を受けて当社の業務執行を担います。執行役に対し大幅な権限委譲を行うことにより、業務執行に関する意思決定と事業遂行の迅速化を図っています。それに合わせて、CRO（チーフリスクオフィサー）を中心とした全社横断的なリスクマネジメント体制の強化、経営会議を中心とした執行側の会議体の再整備による意思決定の質の高度化、CAO（チーフオーディットオフィサー）を中心とした内部監査機能の強化など、執行側のガバナンスを強化しています。

コーポレート・ガバナンス体制、取り組み、実績等の詳細は、
下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf



監督機能

取締役会

取締役会は、取締役および執行役の職務執行の監督と、当社の経営の基本方針に関する重要事項の審議を通じて経営の方向性を定める役割を担います。

経営の基本方針に関する重要事項

1. 中長期戦略／中期経営計画の方針策定
2. ガバナンス体制／意思決定プロセスの方針策定
3. 資本政策、バランスシートの方針策定
4. 事業ポートフォリオの方針策定
5. 大規模M&Aおよび大規模投資
6. その他「NEC Way」を起点とした企業価値向上施策

2023年度の主な議題・討議内容

12回開催、出席率100%

当社では特段の事情がない限り、取締役の一事業年度における取締役会への出席率75%以上を確保することとしています。

＜職務執行の監督に関する事項＞

- 2025中期経営計画の進捗状況、予算の進捗状況
- リスクマネジメントの強化方針
- 内部監査計画および監査結果
- 内部統制システムの整備・運用状況
- 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の活動状況

＜経営の基本方針に関する重要事項＞

- グループ経営・事業ポートフォリオ
  （NECグループ全体のパフォーマンス最大化を目的としたグループ経営の機能最適化、低収益事業への取り組み、成長投資の方針等）
- キャピタル・アロケーション
  （当社のキャピタル・アロケーションの全体方針、株主還元施策および成長投資の考え方等）
- 人的資本経営
  （従業員のエンゲージメント向上への取り組み状況、人材多様性指標の進捗等）
- サステナビリティ
  （マテリアリティへの取り組み状況、サステナビリティ経営フレームワークの方向性等）
- コーポレート・ガバナンス
  （コーポレート・ガバナンス改革の方針および進捗状況（取締役会実効性評価を含む））

取締役会の実効性を高めるオフサイトミーティング

取締役会は、業務執行の監督に加え、経営の方向性を定める機能を担っており、指名委員会等設置会社への移行を契機として、中長期的な企業価値向上に向けた経営アジェンダの討議の充実化を図っています。

当社では、取締役会とは別の集中討議の場としてオフサイトミーティングを活用しています。指名委員会等設置会社移行の初年度である2023年度のオフサイトミーティングでは、中長期的な経営の方向性について執行側の考え方を共有したうえで、取締役会メンバー全員で中長期戦略やガバナンス強化に関し、終日にわたり議論を行いました。オフサイトミーティングでの幅広いオープンな議論が、その後の取締役会における各付議事項の議論の深化、取締役会の実効性向上につながっています。

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性向上のため、毎年取締役会の実効性についての評価・検証を行っています。

評価プロセス

全取締役を対象に、第三者評価機関による
アンケート調査およびインタビューの実施

↓

第三者評価機関による分析

↓

全取締役での議論

2023年度の評価結果概要

2023年度に取り組んだ3つの重点項目、すなわち、決議事項中心から企業価値向上のための経営の重要事項にフォーカスしたアジェンダへの変更、執行側への大幅な権限委譲をふまえたモニタリングプロセスの再整備、および取締役間、取締役と執行役間のコミュニケーション機会および内容の充実化において、大幅な改善が認められました。一方で、取締役会・委員会のさらなる実効性向上に向け、取締役会運営の高度化、委員会機能の明確化、事務局による取締役の支援体制の強化が必要であることを確認しました。

今後の取り組み方針

この結果をふまえ、2024年度は次の取り組みを進めます。

① 取締役会運営の高度化

重要事項にフォーカスしたアジェンダセッティングと各アジェンダにおける議論の充実化を図るための資料や事前説明の在り方の見直し等

② 委員会機能の明確化

委員会の役割・機能および審議事項・プロセスの明確化等

③ 事務局による取締役の支援体制の強化

事務局体制の強化、取締役会および委員会の全体を俯瞰したオペレーションの効率化、就任時のオンボーディングプログラムの充実化等

指名委員会

社外取締役：3名
（委員長1名を含む）
社内取締役：1名

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容のほか、当社の役員人事に関する事項および経営人材の育成を含むCEOのサクセッションプランについて、客観性、公平性、透明性の視点から審議を行います。

2023年度の活動内容

5回開催、出席率100%*

指名委員会では、主に、指名委員会等設置会社への移行による取締役会の役割変革を機能させるための構成、社外取締役候補者の選定、CEOのサクセッションプラン（経営人材の育成およびCEO選任プロセス）の運用等について審議を行いました。

報酬委員会

社外取締役：3名
（委員長1名を含む）
社内取締役：1名

取締役および執行役の報酬等の方針の策定、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定など当社役員の報酬に関する事項について、客観性、公平性、透明性の視点から審議を行います。

2023年度の活動内容

4回開催、出席率100%*

報酬委員会では、主に、取締役および執行役に関する報酬制度の制定、個人別報酬額の決定、株式報酬追加信託、報酬制度運用のモニタリング（定時ベンチマーク結果の分析および課題事項に関する対応）等について審議を行いました。

監査委員会

社外取締役：5名
（委員長1名を含む）
社内取締役：1名

執行役および取締役の職務の執行の監査等を行います。また、取締役会において監査計画および監査結果の報告を定期的に行うほか、監査結果をふまえ、代表執行役社長等に対し提言を行います。

2023年度の活動内容

11回開催、出席率100%*

監査委員会では、指名委員会等設置会社に移行した初年度であることを受け、「監査委員会監査の質の向上」「監査委員会とグループ内部監査部門の連携強化」、および「監査委員会がリード役を担う三様監査の枠組みの発展」を基本方針として、監査を進めました。

* 指名委員会等設置会社への移行後

役員報酬制度

役員報酬の基本方針のもと、企業価値の持続的な成長および株主価値創造経営の実現につながる役員報酬制度を設けており、取締役および執行役をはじめとする執行側の役員に適用しています。
基本報酬、賞与および株式報酬の構成比は、競合企業等における報酬水準・構成比等を勘案し、各執行側の役員の職責に応じて決定します。執行役社長については、それぞれ3分の1ずつに設定されています。
取締役の報酬は、基本報酬を原則とします。ただし、社内取締役については、株主価値向上の観点から、中長期インセンティブ報酬（株式報酬）を総報酬の30%程度を上限に支給します。なお、株主価値創造経営の推進に向け、社内取締役と執行役には自社株の保有を奨励しています。

2023年度の役員報酬の詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf

役員報酬の基本方針

1. 企業価値の最大化を目指し持続的な成長につながる内容であるとともに、株主価値に連動する経営を進めていることが株主に確認できる客観性・透明性の高い報酬制度であること
2. 中期経営計画目標の指標と連動しており、執行役に中期経営計画に示す経営目標の達成を目指すインセンティブになっていること
3. 当社の役員報酬制度がグローバルに事業を展開するテクノロジーカンパニーとして、人材マーケットにおけるコンペティティブな報酬構成、水準であること

種類	固定報酬	業績連動報酬		
	基本報酬	短期インセンティブ報酬（賞与）		中長期インセンティブ報酬（株式報酬）
		全社業績連動部分	部門業績連動部分	
支給方法	金銭報酬	金銭報酬		非金銭報酬（株式報酬）
評価期間	—	1年		3年
金額等の算定方法と指標	役職ごとの役割、権限および責任の大きさに応じ、市場競争力をベースに支給額を決定。 執行側の役員については、事業年度ごとに成果に応じて増減する仕組みを取り入れており、成果指標にはNEC WayやESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の実践などをはじめとする非財務指標が含まれる。	中期経営計画における重要指標の各事業年度に係る目標の達成度に連動 「2025中期経営計画」において 「戦略」面を担う指標 EBITDA（額）……50% EBITDA（売上収益%）……30% 「文化」面を担うESG指標 エンゲージメントスコア……20%	各執行側の役員の担当部門における各事業年度に係る目標の達成度に連動 調整後営業利益、ROIC、キャッシュ・フロー、および中計経営計画の達成に向けた取り組みなど	株式報酬の交付株式数は、企業価値の持続的な成長および株主価値向上との連動性をより明確化するため、当社のTSR（株主総利回り）を東証株価指数等のインデックスおよびピアグループ企業と比較した結果に応じて、役職別権利付与株式数の0%から150%までの範囲で決定
		目標の達成度に応じ、役職別賞与基準額に対し0%から200%までの範囲で決定 賞与支給額 ＝ 全社業績連動部分（全社基準額 × 全社評価） ＋ 部門業績連動部分（部門基準額 × 部門評価）		株式交付数 ＝ 役職別権利付与株式数 × [TSR（株主総利回り）成長率：インデックス比較（50%） ＋ ピアグループ比較（50%）]

執行機能

当社は、執行役に対し大幅な権限委譲を行うことにより、業務執行に関する意思決定と事業遂行の迅速化を図っています。また、全社横断的に戦略を実行するため、チーフオフィサー制を導入しており、各チーフオフィサーは代表執行役社長の指揮のもと、自らが担当する領域において最適な経営基盤の構築および運用に取り組んでいます。

当社は、機会とリスクの両面から質の高い意思決定を行うため、執行側の最上位審議体である経営会議および経営会議と連携する会議体を設置しています。経営会議はビジネスユニット長やチーフオフィサーなどの執行役で構成され、経営方針や経営戦略などNECの経営に関する重要事項の審議および重要な業務執行案件の審査を行っています。また、予算執行会議、財務委員会、事業戦略会議、投融資会議および重要契約リスク審査会議等の会議体は、その役割・権限に応じて各担当事項の審議等を事前に行い、かつ経営会議と連携することにより、適正な意思決定が行える体制としています。

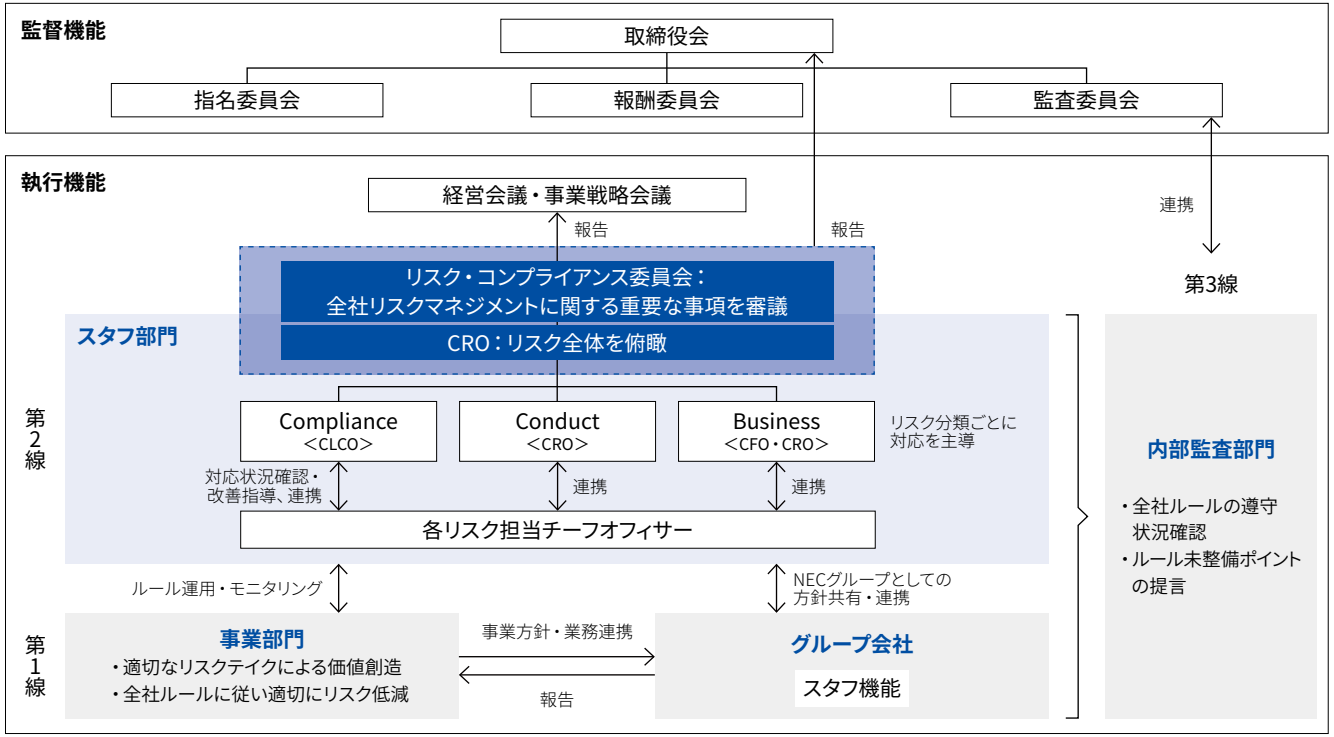
リスクマネジメント

リスクマネジメント体制の概要

NECでは、NECの事業に関連する社内外のリスクを的確に把握し対応するため、リスク・コンプライアンス委員会とCRO（チーフリスクオフィサー）を中心とした全社横断的なリスクマネジメント体制を整備しており、その概要は右のとおりです。

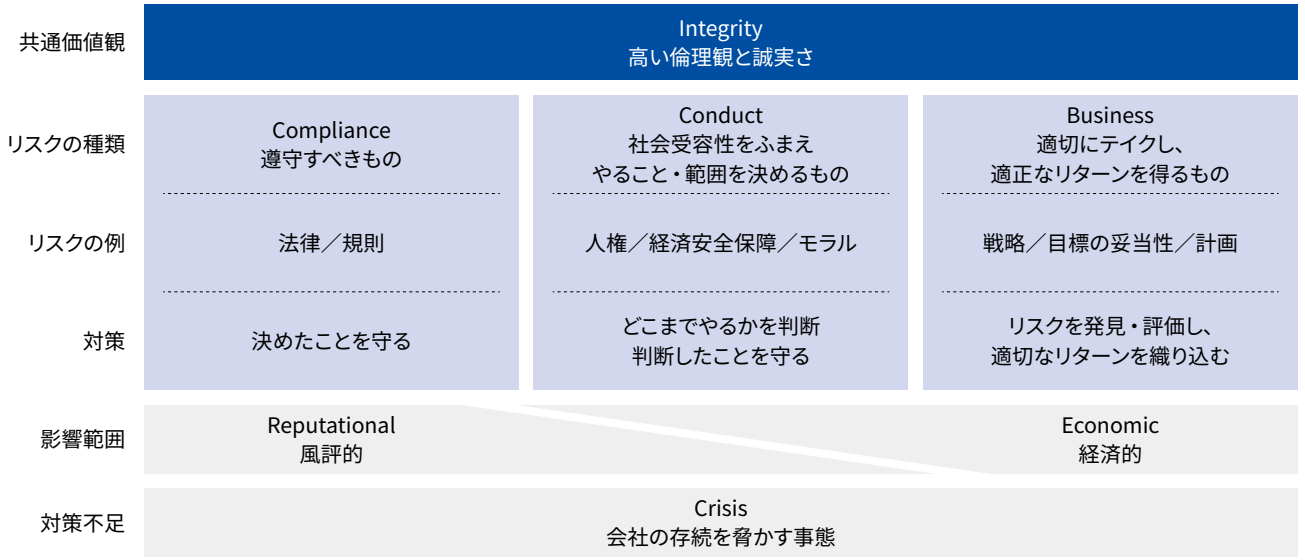
リスク・コンプライアンス委員会では、リスクマネジメントに関する活動方針、NECとして対策を講ずべき重点対策リスクの選定・対応方針のほか、期中のリスク変動により全社横断対応が必要となったリスクの対応、その他の全社リスクマネジメントに関する重要な事項を審議し、事業戦略会議および取締役会に定期的に報告しています。

また、NEC全体のリスクを俯瞰して一元的・横断的に対応し、損失につながる可能性をコントロールするため、CROを設置しています。CROは、日々変化する社会・事業環境の中で多様化・複雑化するリスクを感知・分析し、インパクトを評価するとともに、対応の優先づけをしたうえで、各リスクを所管するチーフオフィサーと密に連携することで全社横断的なリスクマネジメントを主導します。

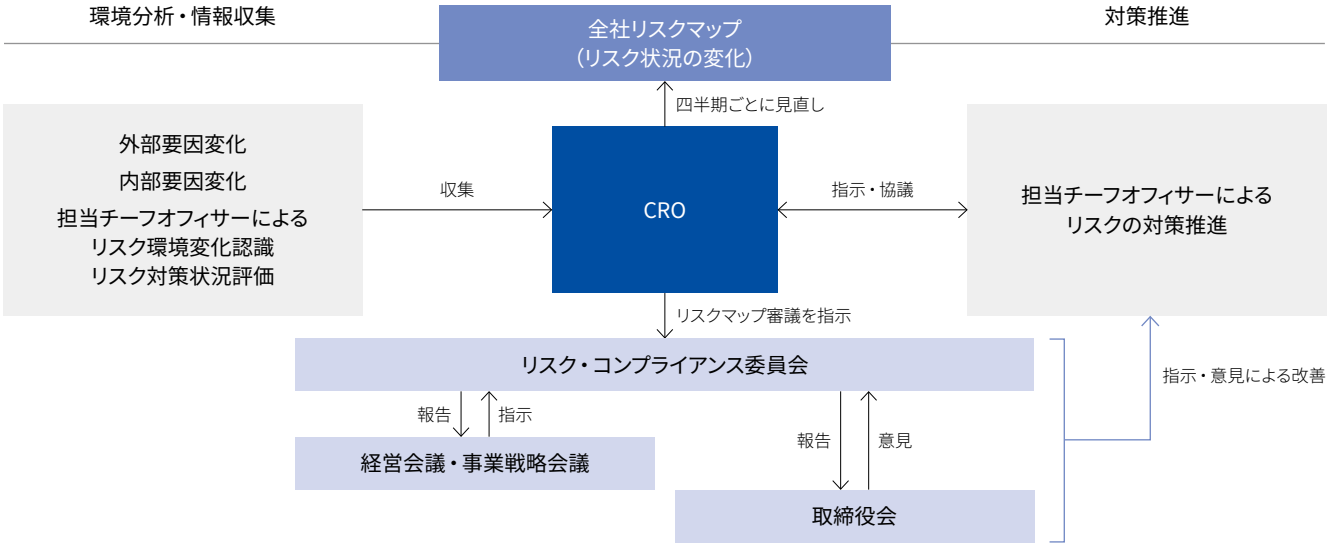


リスクマネジメントの方針

NECでは、適切なリスクマネジメントによるリターン追求のため、NECの事業に関連するリスクを右図のRisk Total Pictureとして類型化し、これに沿って各リスクの責任部門や対応方針を決定しています。インテグリティをすべてのリスクマネジメント活動の基礎とし、リスクをその性質によって3つに分類しています。
リスクが顕在化した場合、とりわけ会社の存続を脅かす事態（クライシス）への備えとして、各リスクの責任部門を中心とした対応フローを整備しています。



CROは、NECとして認識しておくべきリスクを網羅的にとりまとめたリスク一覧をもとに、各リスクを所管するチーフオフィサーとの対話やリスクアセスメントを実施し、外部・内部環境変化や各リスク対策の状況をふまえて影響度・切迫性等の共通基準でリスクの優先順位を可視化したリスクマップを作成しています。リスクマップは、四半期ごとにリスク・コンプライアンス委員会での審議を経て更新しており、事業戦略会議および取締役会に定期的に報告しています。



財務・非財務ハイライト

	日本会計基準(JGAAP)			国際財務報告基準(IFRS)						(億円)
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上収益	¥29,355	¥28,248	¥26,650	¥28,444	¥29,134	¥30,952	¥29,940	¥30,141	¥33,130	**¥34,773**
海外売上収益	5,868	6,031	5,710	7,402	6,891	7,520	7,032	7,545	8,956	**8,880**
海外売上収益比率(%)	20.0	21.4	21.4	26.0	23.7	24.3	23.5	25.0	27.0	**25.5**
営業利益	1,281	914	418	639	578	1,276	1,538	1,325	1,704	**1,880**
Non-GAAP営業利益	—	—	—	—	—	—	1,509	1,603	1,970	**2,276**
Non-GAAP営業利益率(%)	—	—	—	—	—	—	5.0	5.3	5.9	**6.5**
親会社の所有者に帰属する当期利益	573	759	273	459	397	1,000	1,496	1,413	1,145	**1,495**
Non-GAAP当期利益	—	—	—	—	—	—	1,446	1,595	1,328	**1,778**
営業活動によるキャッシュ・フロー	879	978	925	1,300	642	2,619	2,749	1,475	1,521	**2,712**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(475)	(322)	64	(142)	(767)	(840)	(1,225)	(634)	(496)	**(760)**
フリー・キャッシュ・フロー	404	656	990	1,158	(124)	1,778	1,524	841	1,025	**1,952**
研究開発費	1,342	1,236	1,093	1,081	1,081	1,098	1,146	1,263	1,214	**1,158**
特許件数(件)	約65,000	約53,000	約53,000	約51,000	約49,000	約47,000	約46,000	約45,000	約42,000	**約41,000**
設備投資額(有形固定資産)	374	363	315	454	627	674	576	593	676	**867**
減価償却費(有形固定資産)	485	505	499	638	644	1,234	1228	1,231	1,302	**1,308**
1株当たり金額(円)：										
親会社の所有者に帰属する当期利益*1	22.05	29.22	10.51	176.54*2	152.75*2	385.02*2	557.18*2	518.54*2	424.51*2	**561.25*2**
配当金	4.00	6.00	6.00	60.00*2	40.00*2	70.00*2	90.00*2	100.00*2	110.00*2	**120*2**
配当性向(%)	18.1	20.5	57.1	34.0	25.8	18.2	16.2	19.3	25.9	**21.6**
資産合計	26,207	25,289	26,840	28,214	29,632	31,233	36,686	37,617	39,841	**42,275**
自己資本*3	8,237	7,698	8,543	8,808	8,589	9,107	13,082	15,135	16,238	**19,156**
自己資本利益率(ROE)(%)	7.5	9.5	3.4	5.3	4.6	11.3	13.5	10.0	7.3	**8.4**
自己資本比率(%)	31.4	30.4	31.8	31.2	29.0	29.2	35.7	40.2	40.8	**45.3**
有利子負債残高	5,208	4,795	4,669	5,207	5,525	6,754	7,029	5,974	6,085	**5,486**
D/Eレシオ*4(倍)	0.63	0.62	0.55	0.59	0.64	0.74	0.54	0.39	0.37	**0.29**
従業員数(人)	98,882	98,726	107,729	109,390	110,595	112,638	114,714	117,418	118,527	**105,276**
全管理職に占める女性の割合(%)	—	—	—	—	7.8	7.8	9.2	9.6	10.3	**11.1**
全管理職に占める女性の割合*5(単独、%)	5.2	5.4	5.5	5.8	5.9	6.2	6.9	7.8	8.9	**10.2**
従業員エンゲージメント指数(%)	—	—	—	—	14	20	25	35	36	**39**
温室効果ガス 排出量(Scope1+2)(千t)	—	—	350	338	329	373	327	324	259	**226**
温室効果ガス 排出量(Scope3*6)(千t)	—	—	7,410	7,606	7,585	6,996	6,158	6,535	6,894	**5,738**

*1 親会社の所有者に帰属する当期利益(1株当たり)は、期中平均株式数に基づいて計算
*2 2017年10月1日を効力発生日とする株式併合(併合割合は10株につき1株)後の金額を記載
*3 自己資本＝親会社の所有者に帰属する持分
*4 D/Eレシオは、「有利子負債残高」を「自己資本」で除して計算
*5 翌年4月1日時点
*6 カテゴリー1の係数を見直したことにより、2017～2019年度の数値を修正。そのため、合計と各Scopeの総和が異なる

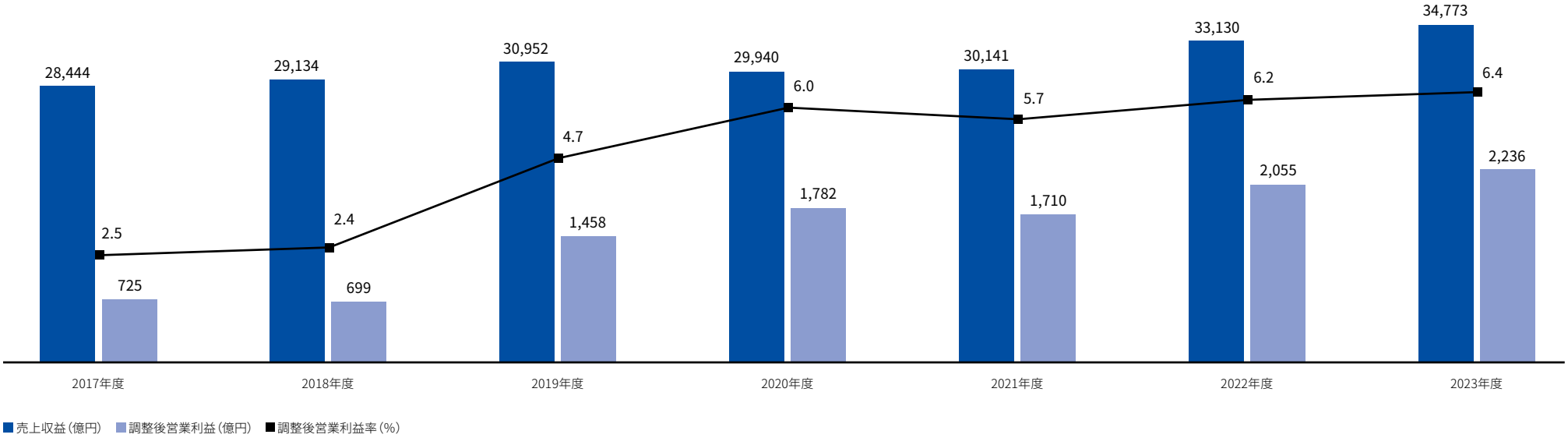
業績・財務情報については、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/ir/finance/analytics.html

非財務データの詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/sustainability/ja/guidelines/data.html

有価証券報告書は下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/ir/library/securities.html

パフォーマンス・ハイライト

売上収益、調整後営業利益、調整後営業利益率



主な経営施策

2018年3月期
Northgate Public Services社（現 NEC Software Solutions UK社）を買収

2019年3月期
米国にdotData社を設立
米国にNEC X社を設立
デンマークのKMD Holding社を買収
電極事業の株式を売却

2020年3月期
日本アビオニクス（株）の株式を売却
NECディスプレイソリューションズ（株）の合弁会社化を決定

2021年3月期
スイスのAvaloq社を買収

2022年3月期
エネルギー事業を売却

2024年3月期
指名委員会等設置会社へ移行
Aviat Networks社とワイヤレスバックホール事業を統合
日本航空電子工業（株）の非連結化

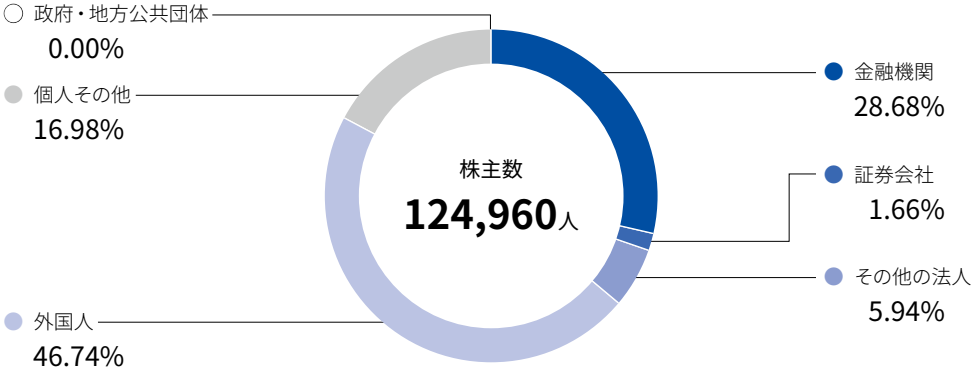
会社概要

会社名	日本電気株式会社 NEC Corporation
本社	東京都港区芝五丁目7番1号
創立	1899年（明治32年）7月17日
従業員数	連結 105,276人 （2024年3月31日現在）
発行済株式の総数	272,849,863株 （2024年3月31日現在）
上場証券取引所	東京（証券コード：6701）
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

組織図

所有者別状況（持株比率）

（2024年3月31日現在）



大株主（上位10名）

（2024年3月31日現在）

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	43,658	16.36
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	19,132	7.17
日本電信電話株式会社	13,023	4.88
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	12,590	4.72
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	5,658	2.12
住友生命保険相互会社	5,600	2.10
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,055	1.90
NEC従業員持株会	3,751	1.41
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	3,565	1.34
GOVERNMENT OF NORWAY	3,362	1.26

（注）持株比率は、自己株式（6,063,021株）を控除して計算しています。

サステナビリティ

https://jpn.nec.com/sustainability/ja

ESGを軸にしたNECのサステナビリティ経営の考え方、取り組みの詳細、「NEC ESGデータブック2024」などを掲載しています。

担当部門　ステークホルダーリレーション部 サステナビリティ戦略企画室

社外からの評価（2024年6月現在）

Dow Jones Sustainability Indices (APAC)

FTSE4Good Index Series

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活動指数（WIN）

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

THE INCLUSION OF NEC Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NEC Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.
THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

Euronext Vigeo World 120

ISS ESG Corporate Rating

Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）（GenDi J）

CDP（気候変動、水セキュリティ、サプライヤーエンゲージメント）

EcoVadis

株主・投資家情報（IR）

https://jpn.nec.com/ir

IRイベントなどの資料、財務・業績情報、株式・債券情報などを掲載し、内容の充実に努めています。

担当部門　ステークホルダーリレーション部 IR室

Daiwa Investor Relations Internet IR 優秀賞2023

ゴメスIRサイト総合ランキング 銀賞 2023

2023 日興アイ・アール 全上場企業ホームページ充実度ランキング 総合部門最優秀サイト

将来予想に関する注意

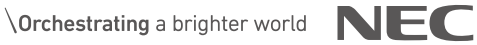
本資料に記載されているNECグループに関する業績、財政状態その他経営全般に関する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいております。これらの判断および前提は、その性質上、主観的かつ不確実です。また、かかる将来に関する記述はそのとおりに実現するという保証はなく、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。その要因のうち、主なものは以下のとおりですが、これらに限られるものではありません。

- 国内外の経済動向、為替変動、金利変動および市況変動
- 感染症の流行による悪影響
- 中期経営計画を達成できない可能性
- 売上および収益の期間毎の変動
- 企業買収・事業撤退等が期待した利益をもたらさない可能性
- 戦略的パートナーとの提携関係の悪化、または戦略的パートナーの製品・サービスに関連する問題が生じる可能性
- 海外事業の拡大が奏功しない可能性
- 技術革新への対応または新技術の商品化ができない可能性
- 競争の激化にさらされる可能性
- 特定の主要顧客への依存
- 新規事業の成否
- 製品・サービスの欠陥による責任追及または不採算プロジェクトの発生
- 供給の遅延等による調達資材等の不足または調達コストの増加
- 事業に必要となる知的財産権等の取得の成否およびその保護が不十分である可能性
- 第三者からのライセンスが取得または継続できなくなる可能性
- 顧客の財務上の問題に伴い負担する顧客の信用リスクの顕在化
- 優秀な人材を確保できない可能性
- 資金調達力が悪化する可能性
- 内部統制、法的手続、法的規制、環境規制、情報管理等に関連して行政処分や司法処分を受ける可能性または多額の費用、損害等が発生する可能性
- 実効税率もしくは繰延税金資産に変更が生じる可能性または不利益な税務調査を受ける可能性
- コーポレート・ガバナンスおよび企業の社会的責任に適切に対応できない可能性
- 自然災害、公衆衛生上の問題、武装勢力やテロリストによる攻撃等が発生する可能性
- 退職給付債務にかかる負債および損失等が発生する可能性
- のれんの減損損失が発生する可能性

将来予想に関する記述は、あくまでも本資料の日付における予想です。新たなリスクや不確定要因は随時生じ得るものであり、その発生や影響を予測することは不可能であります。また、新たな情報、将来の事象その他にかかわらず、当社がこれら将来予想に関する記述を見直すとは限りません。

商標

- NECは、日本電気株式会社の日本およびその他の国における登録商標です。
- その他すべての名称は、それぞれ各社が商標として使用している場合があります。


\Orchestrating a brighter world
NEC